

State of Customer Relationship Management

The Canadian Report 2010

CAL
IPC
~2010
S71

3 1761 11764177 9



Canadian
Manufacturers &
Exporters
Manufacturiers et
Exportateurs du
Canada


CSC  Canadian
Services
Coalition

an affiliate of

THE CANADIAN CHAMBER OF COMMERCE
LA CHAMBRE DE COMMERCE DU CANADA



CATAlliance

 **DESAUTELS**

Faculty of Management
Program for International Competitiveness

 **McGill**

 Industry
Canada Industrie
Canada

Canada 

State of Customer Relationship Management: The Canadian Report 2010

This publication is also available electronically on the World Wide Web in html format at the following address: www.ic.gc.ca/crm

Permission to Reproduce

Except as otherwise specifically noted, the information in this publication may be reproduced, in part or in whole and by any means, without charge or further permission from Industry Canada, provided that due diligence is exercised in ensuring the accuracy of the information reproduced; that Industry Canada is identified as the source institution; and that the reproduction is not represented as an official version of the information reproduced, nor as having been made in affiliation with, or with the endorsement of, Industry Canada.

For permission to reproduce the information in this publication for commercial redistribution, please email: copyright.droitdauteur@pwgsc.gc.ca

IC# 60815

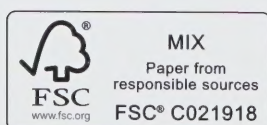
ISBN: lu44-82/2010

978-1-100-52362-0

Aussi offert en français sous le titre

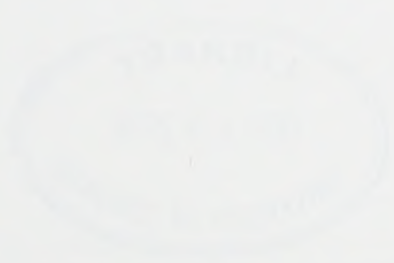
L'état de la gestion de la relation client :

Le rapport canadien 2010



State of Customer Relationship Management

The Canadian Report 2010



Highlights

In today's complex business environment, the extent to which manufacturing and services firms can effectively attract and retain profitable customers is a key determinant of their competitiveness. Customer relationship management (CRM) is a cross-functional strategic process utilized by firms to manage and develop their interactions with current and potential customers.

CRM is an innovation- and technology-driven process. To efficiently and effectively respond to rapid changes in customer demand, firms must have access to timely and accurate information regarding their current and potential customers. The integration of CRM technology[†] into a greater CRM strategy provides firms with appropriate tools to respond to this challenge and the potential to enhance business operations throughout the sales cycle.

Across industry sectors, firms are prioritizing their investment in CRM — through both in-house and outsourcing investment — while integrating CRM with their commercialisation strategies to develop their revenue streams through new and existing markets. It is important that firms and policy makers have the ability to access and utilize strategic information and performance indicators enabling them to focus on CRM initiatives and strategies that deliver business benefits.

Industry Canada has partnered with Canadian Manufacturers and Exporters (CME), Canadian Services Coalition (CSC) an affiliate of the Canadian Chamber of Commerce (CCC), Canadian Advanced Technology Alliance (CATA), and the Program for International Competitiveness at McGill University's Desautels Faculty of Management to review this valuable core business function. By collecting insights from industry, academia and international research organizations, and using economic analysis conducted by Industry Canada, this industry-academia-government partnership has produced a complete user / service profile of CRM in Canada, summarized here in this report. This unique analysis is intended to help Canadian business executives and policy makers enhance their understanding of current market trends, the latest key performance indicators (KPI), and best practices in CRM that improve domestic and international competitiveness across industries.



[†] *CRM technology* is defined as CRM business processes operationalized by the structured exchange and management of information over networks using Internet architecture. These systems are also referred to as Internet business solutions. The network can be open (e.g. accessible to everyone through the World Wide Web) or closed (e.g. accessible only to employees or suppliers on a LAN or WAN).

Key Findings

- CRM represented \$116 billion of investment and employed 502 000 people in 2009 in Canada.[†]
- CRM is a value-added core business function along with logistics and product design and development, and plays a vital role in the commercialisation of manufactured goods and related services.
- Targeted advertising, market research and skills development are among the leading CRM activities used by small and medium enterprise (SME) manufacturers that successfully increased their exports of recent innovative products.
- The allocation between in-house and outsourced CRM investment by the different industry sectors has not changed significantly over the past several years.
- CRM outsourcing to service providers is forecasted to increase by 15% between 2009 and 2012, to reach \$53.4 billion.
- The highest concentration[‡] of CRM service providers is in large metropolitan cities as these service providers are often established near the headquarters of their large corporate clients.
- Skills development within market research, marketing and promotion, and business development has been expanding beyond domestic and traditional CRM activities to include areas such as international market entry strategies and international trade practices and regulations.
- Although CRM technology can provide firms a competitive advantage in the marketplace, there is only limited adoption across sectors regardless of firm size.
- Best-in-Class (BiC) firms[£] are more likely to measure the performance of their customer relationship initiatives, utilize advanced lead management solutions and collaboration tools, and implement skills development to facilitate the achievement of business goals.

[†] **CRM investment** includes manufacturing, wholesale, retail, logistics and transportation and finance and insurance industries. Employment includes CRM roles within those industries and the marketing services sector.

[‡] **Concentration** is defined as the number of CRM service providers divided by the total number of all business establishments in a geographical location.

[£] **Best-in-Class** firms are defined as the top 20% of North American firms benchmarked to improvement in five performance metrics: average deal size, average annual customer revenue, sales cycle time, time to quota, and sales administrative time.



Table of Contents

Background 3

Customer Relationship Management Investment 5

CRM Investment Volume 5

CRM Investment Intensity 6

CRM Investment Trends 7

Outsourced CRM Investment Forecast 8

Customer Relationship Management Service Industry 9

Geographic Concentration of CRM 10

Marketing Services Sector Profile 10

Customer Relationship Management Employment and Skills 11

Customer Relationship Management Innovation 12

Global Value Chain Integration of CRM Technology 14

Outsourcing CRM Technology Functions 15

Best-in-Class Analysis 16

CRM Performance Measurement 16

CRM Business Development Technology Adoption 16

CRM Organizational and Knowledge Processes 17

Final Remarks 18

Annex I – Tables 19

CRM Investment 19

CRM Technology Adoption 20


Annex II – Definitions 23

References 24

Table of Figures

- Figure 1 – Customer relationship management cycle **3**
- Figure 2 – Leading CRM activities by SME manufacturers that successfully increased exports of recent innovative products **4**
- Figure 3 – CRM investment volume (2009) **5**
- Figure 4 – CRM investment intensity (2009) **6**
- Figure 5 – CRM investment trend **7**
- Figure 6 – CRM business model (2002 & 2009) **8**
- Figure 7 – Forecasted outsourced CRM investment (2012) and growth (2009 – 2012) **9**
- Figure 8 – Geographic distribution of CRM service providers **10**
- Figure 9 – Marketing services sector revenue growth **11**
- Figure 10 – Employment by CRM function **11**
- Figure 11 – Skills in CRM occupations **12**
- Figure 12 – Use of CRM technology to manage CRM functions **13**
- Figure 13 – Integration level of CRM technology functions **14**
- Figure 14 – Outsourcing of CRM technology functions, by size of firm **15**
- Figure 15 – BiC CRM key performance indicators (KPI) measurement **16**
- Figure 16 – BiC business development technology currently in use **17**
- Figure 17 – BiC CRM processes for organizational and knowledge management **17**





Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117641779>

Background

In a global economy, the ability to attract, establish, develop and retain long-term profitable relationships with customers is integral to the strategic advantage of Canadian manufacturing and services firms. Customer relationship management (CRM) is a cross-functional core process utilized by firms to deliver value through their relationships with current and potential customers. CRM strategies can involve all client-facing departments and beyond, to increase profitability and customer satisfaction.

The CRM process is a cycle of continuous improvement over time with iterative feedback and recurring input from a firm's internal and external stakeholders. The CRM cycle involves three stages: market research and marketing; business development; and customer feedback and support (Figure 1).

Figure 1

Customer relationship management cycle[†]



Phase I: market research and marketing

The process begins with performing market research and marketing for a product or service. Developing a concept for commercialisation and marketing is integral at this stage and can occur in concert with product design and development.[†] Determining potential market size while developing appropriate promotion and pricing strategies are key activities.

Phase II: business development

Once the marketing strategy has been developed, it is implemented during the business development stage, where sales generation occurs. Key components of this stage can include effective lead, bid, quote and pipeline management; cross-selling, personalisation and order management; sales forecasting; and logistics and distribution strategy.[‡]

[†] For an in-depth look at product design and development, see Industry Canada's report entitled *State of Design: The Canadian Report 2010*, available online at: www.ic.gc.ca/pdd.

[‡] For an in-depth look at logistics and distribution, see Industry Canada's report entitled *State of Logistics: The Canadian Report 2008*, available online at: www.ic.gc.ca/logistics.

Phase III: customer feedback and support

Finally, identifying customer satisfaction and future needs takes place during the customer feedback and support stage. This process leads to improvements and new opportunities for the next iteration of the cycle.^{1,2}

The activities within the CRM cycle are integral for successful commercialisation. Targeted advertising, market research and skills development are among the leading CRM activities used by small and medium enterprise (SME) manufacturers[†] that successfully increased their exports of recent innovative products (Figure 2). In addition, those same firms were more than twice as likely to provide training on how to market the product as those SME manufacturers that were unsuccessful in increasing their exports of recent innovative products.³ Further, providing customer specific services enable exporters to differentiate their global offering and increase profit margins in highly competitive markets.

Figure 2

Leading CRM activities by SME manufacturers that successfully increased exports of recent innovative products³



Overall, Canadian manufacturers and service providers can benefit from quality and timely information on CRM trends and performance indicators. This strategic information can be used to identify best practices, develop benchmarks, and justify investment and innovation decisions for firms while helping inform policy makers of current and future industry trends and needs.

This report provides insights on:

- CRM investment by industrial sector;
- Growth forecast of CRM outsourcing;
- CRM service industry profile: geographic distribution and revenue growth;
- Skills and employment in CRM;
- Adoption of advanced CRM technologies and processes; and
- Business benefits of adopting advanced CRM technologies and processes.

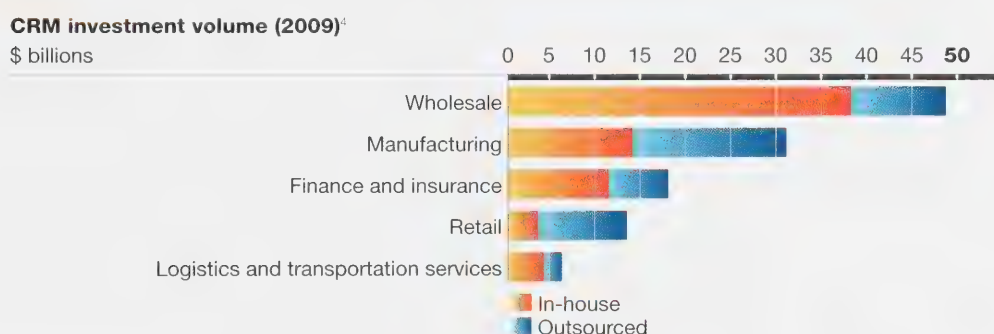
Customer Relationship Management Investment

Firms can conduct CRM through a combination of in-house and outsourced investment. In-house CRM is defined as the internal investment a sector makes in terms of related personnel and capital in Canada, while outsourced CRM is defined as the purchase of CRM activities from service providers in Canada or abroad. A comprehensive view of CRM activity in Canada can be gained by examining investment volume combined with investment intensity. Investment volume reflects the quantity of CRM activity in a sector, while investment intensity represents the proportion of resources allocated to CRM activities.

CRM Investment Volume

CRM investment across wholesale, manufacturing, finance and insurance, retail, and logistics and transportation services sectors was \$116 billion in 2009.^{1,4} The wholesale sector made the largest in-house CRM investment in Canada, committing \$37.8 billion (Figure 3). This significant in-house CRM investment is due to the wholesale sector's main value-added activity of representing manufacturers' products. As such, priorities for the wholesale sector's investment include sales force development and commitment toward expanding inside sales channels.²

Figure 3



The establishment of product and brand recognition in the marketplace through advertising and promotion is a key CRM focus within the manufacturing sector. Manufacturers often rely on the specialized expertise and agility of advertising agencies to drive their marketing and promotion activities, contributing to the sector committing 56% of its CRM investment (or \$17.3 billion) toward outsourcing.^{2,4}

¹ For a detailed breakdown of CRM investment volume, see Annex I.

CRM Investment Intensity

CRM investment intensity[†] reflects the commitment of resources allocated to CRM activities within a sector. The variability of CRM investment intensity across sectors is influenced by different business models inherent to each sector. Again, given the business model of the wholesale industry, a larger proportion of their sales revenue is expected to be reinvested in CRM (10.3%) compared to other sectors (Figure 4).

Figure 4



The lower CRM investment intensity found in the retail sector is partially attributable to the considerable amount of CRM activity performed by consumer product goods (CPG) manufacturers and wholesalers promoting and supporting the products carried by retailers. The product and customer support provided to end consumers by CPG manufacturers is only part of the CPG manufacturers' CRM after-sales strategy. The business-to-business (B2B) component of CPG manufacturers' after-sales support focuses on logistics and order processing and typically operates separately from the end consumer support.²

The main shift in sector rankings for investment volume versus intensity is due to the increased importance of CRM activities within the finance and insurance and the logistics and transportation services sectors, compared to the manufacturing sector. Competing within sectors in which they neither produce, represent nor sell tangible goods, the finance and insurance and the logistics and transportation services industry players focus on CRM activities to differentiate themselves from their competitors.²

[†] CRM investment intensity is defined as CRM investment divided by sales. For a detailed breakdown of CRM investment intensity see Annex I.

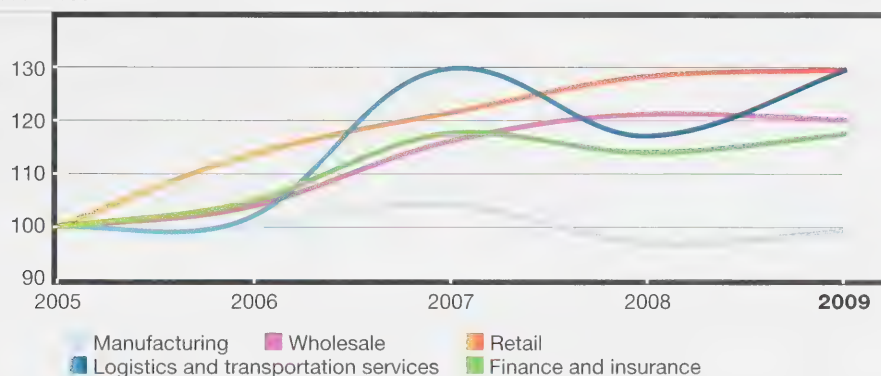
CRM Investment Trends

While the recent economic downturn affected the business plans and strategies of firms, investment in CRM has remained a priority. Across sectors, firms are increasing their focus on expanding their sales and offerings through inside channels as a means to control costs and drive short-term results.² Overall, sectors have maintained or increased their CRM investment to retain their current customers and market share (Figure 5).

Figure 5

CRM investment trend¹

Indexed, 2005 = 100

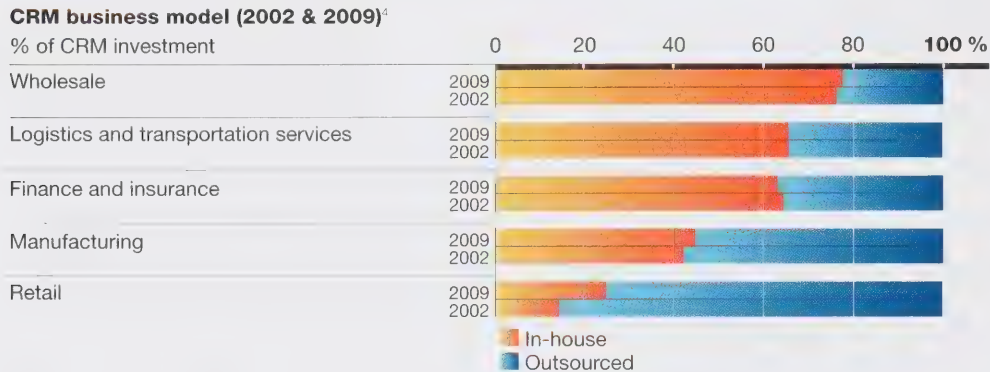


During the mid-2000s, the logistics and transportation services sector anticipated a continued era of high growth and firms invested heavily in CRM to attempt to capitalize on future business opportunities. However, the recent economic downturn left the sector with excess capacity due to volume reductions in 2008. Industry players reacted to the significant drop in volume and weak forecasts in the second half of 2008 by adjusting their internal efforts in marketing and sales force in some key segments. By mid-2009, firms cited an improvement in volume as well as growth forecasts as a driver for them to reinvest internally in CRM.²

Meanwhile, the manufacturing sector has maintained its CRM investment level over the past several years to minimize the impact of sales contraction. In particular, manufacturing firms have focused on their retention strategies while fostering growth through their existing customer base. Firms often measure the success of these efforts by tracking their market share rather than changes in sales volume, especially during periods of market fluctuations.²

Notably, the retail sector considerably increased its CRM investment by 29% between 2005 and 2009.⁴ In addition, the retail sector increased its allocation of CRM investment by 10% toward more in-house activity between 2002 and 2009. Retail is the only sector that substantially altered its allocation of CRM investment between in-house and outsourcing over that time period (Figure 6).

Figure 6



A key aspect of the increase in CRM investment (both total and the in-house portion) by the retail sector has been retailers' integration of CRM activities into their business-to-business processes to improve their sales forecasting and supply chain management through collaborative planning, forecasting and replenishment (CPFR).² CPFR is an e-based system and joint long-term commitment of a retailer, logistics and transportation services provider, and a manufacturer that links point-of-sale information throughout the retailer's supply chain, enabling the retailer to increase sales and reduce both stockouts and inventory carried while improving the manufacturer's production planning.⁵ Although large retailers originally developed the concept of CPFR, it is now being adopted across non-consumer product goods supply chains through the use of forecasting / demand planning software and advanced planning and scheduling (APS).^{1,6}

Outsourced CRM Investment Forecast

The importance of CRM to firms' competitiveness is expected to remain strong over the next several years across sectors. In particular, the manufacturing sector is forecasted to increase its CRM outsourced investment by 17% between 2009 and 2012, resulting in the sector investing over \$20 billion in CRM through service providers in 2012 (Figure 7).

¹ For further information on CPFR, see Industry Canada's report entitled *State of Retail: The Canadian Report 2010*, available online at: www.ic.gc.ca/retail.

Figure 7

**Forecasted outsourced CRM investment (2012)
and growth (2009 – 2012)[†]**



In addition to the manufacturing sector, the finance and insurance sector is also expected to grow its outsourced CRM investment significantly over the next several years. A forecasted growth of 18% between 2009 and 2012 is partially attributable to finance and insurance firms aiming to capitalize on business opportunities presented by their strong position in the global market.^{2,7}

Customer Relationship Management Service Industry

In a customer relationship environment that is rapidly changing due to multi-channel interactions, media fragmentation and continual market competition, firms are increasingly challenged to align their marketing, business development, and customer feedback and support strategies with evolving customer demands. Manufacturing and services firms often harness the expertise and experience of CRM service providers into their integrated multi-channel marketing and promotional campaigns, and customized customer feedback and support. In addition, CRM service providers can deliver international market knowledge enabling manufacturing and services firms to tailor their offering to the diverse cultural, social and business styles of targeted foreign markets. Overall, the CRM service industry plays a strategically important role in providing both CRM expertise and flexibility to firms throughout the CRM cycle.²

The CRM service industry includes many diverse CRM activities. For the purpose of this report, this industry can be categorized into two broad sub-sectors: marketing services and after-sales services. The marketing services sector is engaged primarily in creating, planning and delivering advertising, promotion and public relation services to clients, while the after-sales service sector is primarily engaged in providing customer feedback and support services for their clients through telephone call centres. Overall, the majority of the outsourced CRM service industry is dedicated to providing marketing services, while after-sales services are often contained within CRM users.^{†,8}

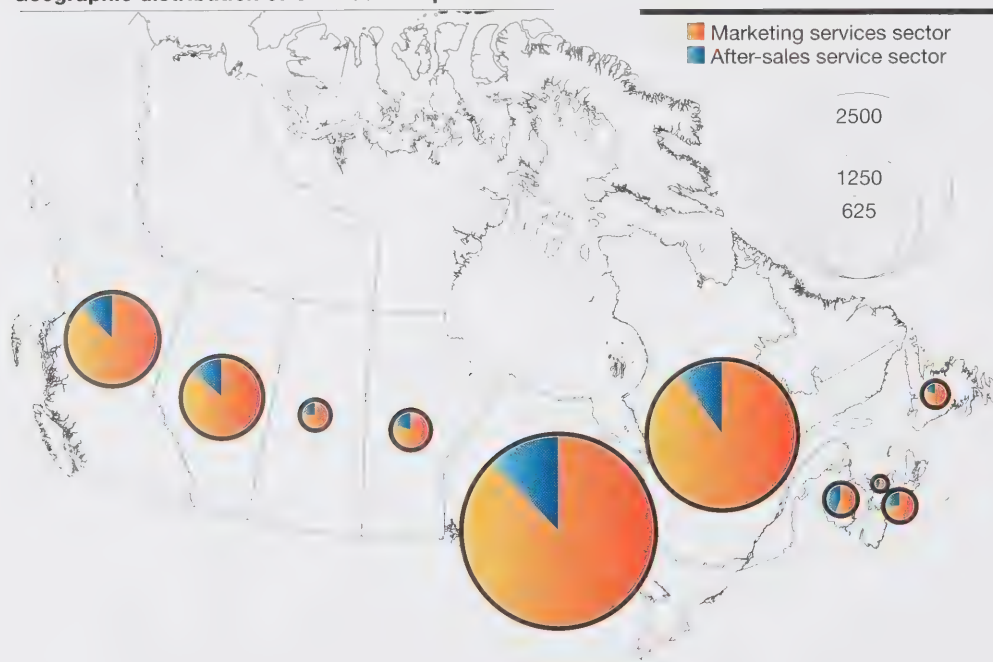
[†] CRM users include manufacturing, wholesale, logistics and transportation, retail, and finance and insurance industries.

Geographic Concentration of CRM

In 2008, the majority of CRM service providers were located in central and western Canada with approximately 2 900 firms in Ontario, 1 800 in Quebec, 800 in British Columbia, and 600 in Alberta.⁸ The proportion of after-sales service providers compared to marketing services providers is significantly higher in Atlantic Canada (Figure 8).

Figure 8

Geographic distribution of CRM service providers⁸



The highest concentration[†] of CRM service providers were in large metropolitan cities as these service providers are often established near the headquarters of their large corporate clients. The three most CRM concentrated regions were Montréal, Toronto, and Québec City, all of which have strong CRM communities.^{2,8}

Marketing Services Sector Profile

Specific capabilities within the marketing services sector include creative development, art direction, copy writing, market research, media production and digital programming. Traditional areas of outsourcing have included advertisement and promotional campaigns, as these activities require particular expertise often not available in-house. While key aspects of marketing initiatives can be sourced through service providers, firms can also benefit from some degree of in-house marketing capacity. Integrating customer-specific knowledge along with firm-specific branding and goals into marketing strategies and initiatives are responsibilities typically found within firms at the executive level.²

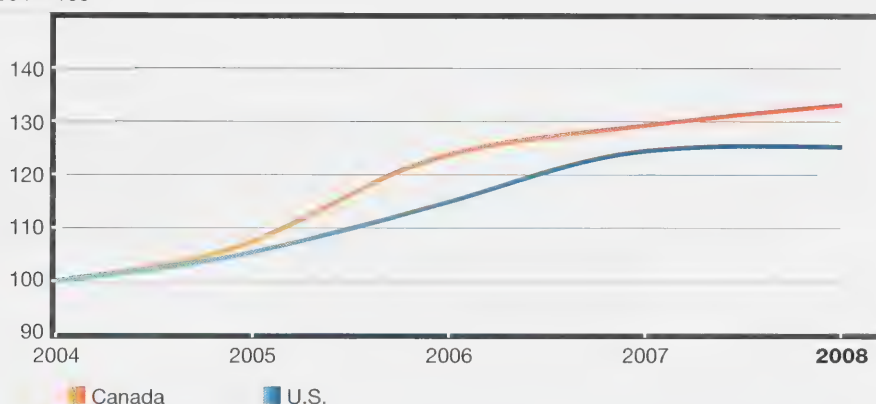
[†] *Concentration* is defined as the number of CRM service providers divided by the total number of all business establishments in a geographical location.

The Canadian marketing services sector operates mainly in the domestic market, with 94% of revenue generated in 2008 from Canadian clients. The sector has experienced significant growth over the past several years. In fact, marketing services sector revenue grew 32% between 2004 and 2008, outpacing the revenue growth of its U.S. counterpart (Figure 9). During this period of high revenue growth, the sector successfully maintained consistent profit margins.⁹

Figure 9

Marketing services sector revenue growth⁹

Indexed, 2004 = 100

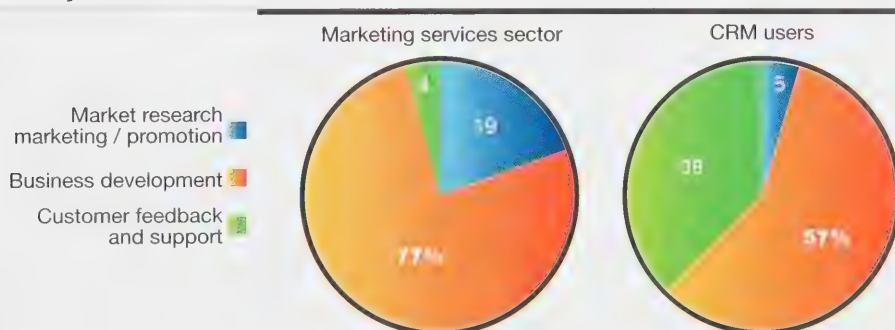


Customer Relationship Management Employment and Skills

The CRM process requires a diverse set of skills throughout its three stages. Approximately 502 000 people are employed in CRM occupations within CRM users and the marketing services sector.¹⁰ When employment is assessed by CRM function, business development positions occupy the greatest share for both CRM users and the marketing services sector. Market research and marketing positions are more concentrated within the marketing services providers, while CRM users have a larger proportion of customer feedback and support positions within their organizations (Figure 10).

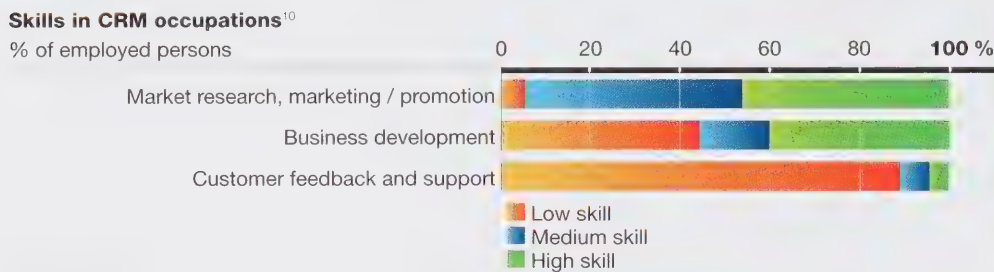
Figure 10

Employment by CRM function¹⁰



Skill requirements within the CRM process vary among the major business functions. The majority of positions within market research and marketing / promotion, as well as business development have medium to high skill requirements (Figure 11).[†] The training focus for market research, marketing and promotion, and business development has been expanding beyond domestic and traditional CRM activities. Specific areas of emerging skill development include geographic-specific marketing, international market entry strategies, integration of domestic and international trade practices and regulations (i.e. intellectual property, competition and anti-trust laws, etc.), and global supply chain management.¹¹

Figure 11



Conversely, roles within the customer feedback and support business function are more operationally focused.¹⁰ Specific training within this business function varies according to the clientele — industrial / commercial or end consumer. The focus for industrial / commercial customer feedback and support skills development includes logistics and distribution knowledge to respond to replenishment queries.² End consumer feedback and support training includes multi-channel communication, language skills development and conflict resolution.¹²

Customer Relationship Management Innovation

To efficiently and effectively respond to rapid changes in customer demand, firms must have access to timely and accurate information regarding their current and potential customers. The integration of CRM technology[‡] into a greater CRM strategy provides firms with appropriate tools to respond to this challenge. For the purposes of this report, CRM technology includes the ability to:

- Collect customer (or visitor) information online to build a customer (or visitor) database;
- Provide users with the ability to customize the information they see when entering the CRM system;
- Provide online after-sales support for customers; and
- Automatically link to back-end systems within own organization, to customers' systems and to suppliers' systems.

[†] **High skill** is defined as occupations usually requiring university education, **medium skill** occupations usually require college education or apprenticeship training, and **low skill** occupations usually require secondary-school and / or occupation-specific training.

[‡] **CRM technology** is defined as CRM business processes operationalized by the structured exchange and management of information over networks using internet architecture. These systems are also referred to as Internet business solutions. The network can be open (e.g. accessible to everyone through the World Wide Web) or closed (e.g. accessible only to employees or suppliers on a LAN or WAN).

Although adoption of CRM technology across sectors has been limited (Figure 12)[†], these abilities can provide firms a competitive advantage in the marketplace. For example, the ability to recommend appropriate products to customers can increase the likelihood of a sale. Through proper customer data analysis based not only on their buying patterns but also the patterns of other customers, firms can improve the effectiveness of product recommendations. Providing the customer with the ability to customize information in a CRM system likely increases their sense of ownership over the customer-supplier relationship and thereby increases customer loyalty as well.²

Figure 12



CRM technology has the potential to enhance business operations throughout the sales cycle. The load on service personnel can be reduced through online after-sales support — enabling customers to access information themselves, while also automating numerous customer support procedures. As well, the automatic communication of data and information between customer-facing groups, back-end operations and a firm's global value chain presents numerous leveraging opportunities across sectors.²

As a firm's business grows, so does the complexity of effectively managing its relationships with customers. Providing a consistent, timely, customer-specific message becomes increasingly challenging as a firm expands to provide products and / or services across multiple channels (in-person, telephone, and online) to numerous customers. Thus, larger firms are more likely to be well positioned to identify business benefits of incorporating CRM technology into their CRM strategies, and ultimately have a greater adoption rate of CRM technology.²

In general, of the firms that have adopted CRM technology to manage their CRM functions, the focus has been primarily on gathering customer information and providing online after-sales support.¹³ Within retail, the use of centralized customer and inventory data in CRM systems enables decision makers to introduce optimized initiatives that have an impact on the bottom line. Proper data management allows firms to not only use information to guide future initiatives but also to measure the effectiveness of current loyalty efforts and track the success of up-sells and cross-sells.²

[†] For a detailed breakdown of CRM technology adoption, see Annex I.

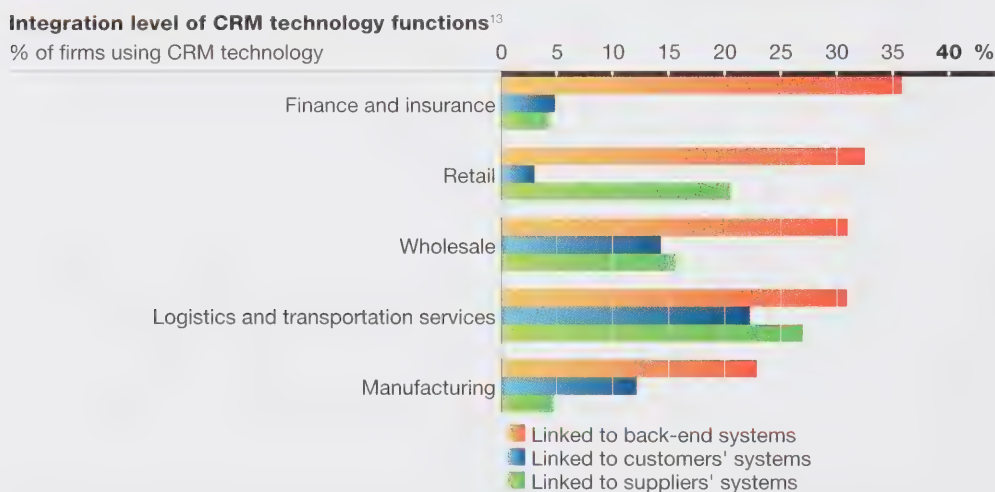
[‡] *Small* = 1-19 employees, *Medium-large* = 20+.

The importance of cross-selling — and ultimately CRM adoption — has been growing within the finance and insurance sector, partly due to the expanding insurance marketplace that now includes investment products provided by traditional insurance firms.¹⁴ Also, the finance and insurance sector's end users are now likely to engage a firm through multiple channels, which creates the need for a single, real-time source of customer data.²

Global Value Chain Integration of CRM Technology

One particular focus of firms that have adopted CRM technology has been to link CRM functions to their back-end systems and to suppliers' and customers' systems as well. The integration focus of CRM technology to customers' and suppliers' systems varies among the industry sectors and by the nature of firms' relationships with inbound and outbound supply chain partners (Figure 13). Understandably, customer integration is minimal in retail and finance and insurance, as the "customer" is typically the end consumer.

Figure 13



Notably, the manufacturing sector is not one of the most likely sectors to link their CRM technology to their suppliers' systems as manufacturers have a tendency to focus more on production related technology.^{2,13} However, with the growing trend to better respond to industrial and consumer needs, manufacturers' adoption rates of linking CRM technology to their supply chain partners are expected to rise as the importance of supply chain visibility increases.²

The business benefits and drivers for firms to link their CRM technology to supply chain partners vary by sector. For example, increased CRM integration provides manufacturers better supply chain visibility to adjust production schedules to changes in customer demand, and facilitates corporate responsibility processes such as product recall and public safety. Meanwhile, retailers integrate their CRM technology with their suppliers' systems to better manage lead times for

product delivery, aiming to reduce both stockouts and inventory carrying costs. Logistics and transportation services providers integrate their CRM technology systems with their suppliers to focus on optimizing fulfillment strategies while lowering their total cost of distribution.²

Outsourcing CRM Technology Functions

The outsourcing of CRM technology involves a firm using a service provider — commonly referred to as an application service provider (ASP) — to manage marketing and customer relations functions that are implemented using information and communication technologies. The majority of firms utilizing CRM technology to manage their customer relations do so through in-house resources. However, of firms using CRM technology, large[†] firms are more than twice as likely as medium or small firms to outsource some of their CRM technology functions (Figure 14).

Figure 14



As the ASP outsourcing model requires advanced in-house CRM applications that are mainly used by larger firms, it is expected that large firms are more likely to outsource some of their CRM technology functions. The ASP model focuses on integrated contact and lead tracking, sales and pipeline management, support ticket and service management, and technical support management. These advanced CRM applications are designed for and best support multi-site / multi-country and complex sales force operations, mainly present in larger firms.²

The amount of outsourcing of CRM technology functions varies by industry sector. The finance and insurance sector has added security concerns due to the large amount of personal information that is contained within customer files, which contributes to the limited amount of outsourcing performed within the sector. Meanwhile, with the increased need to develop CPFR supply chain platforms, retail and wholesale firms have the highest rate of outsourcing CRM technology functions.^{2,13}

[†] **Small** = 1-19 employees, **Medium** = 20-99 (in services), 20 to 499 (in manufacturing), **Large** = 100+ (in services), 500+ (in manufacturing).

Best-in-Class Analysis

This section examines how Best-in-Class (BiC) firms compare to Laggards regarding their use of performance measurement in CRM, their CRM organizational and knowledge processes along with their CRM business development technology adoption. BiC firms are defined as North American businesses that achieve positive results in five key year-over-year performance criteria: average deal size, average annual customer revenue, sales cycle time, time to quota, and sales administration time. BiC firms represent those North American businesses that constitute the top 20% of aggregate performance scorers while the Laggards constitute the bottom 30%.¹⁵

CRM Performance Measurement

Tracking performance such as sales cycle time, customer retention and forecast accuracy provides BiC firms with the ability to promptly identify issues in their CRM process and take any necessary action (Figure 15). Key performance indicator (KPI) measurement also allows BiC firms to monitor progress of their customer relations initiatives and their return on investment (ROI) in CRM on an ongoing basis. Furthermore, once performance is being measured a firm can set performance targets — a key link between strategy and day-to-day operations.¹⁵

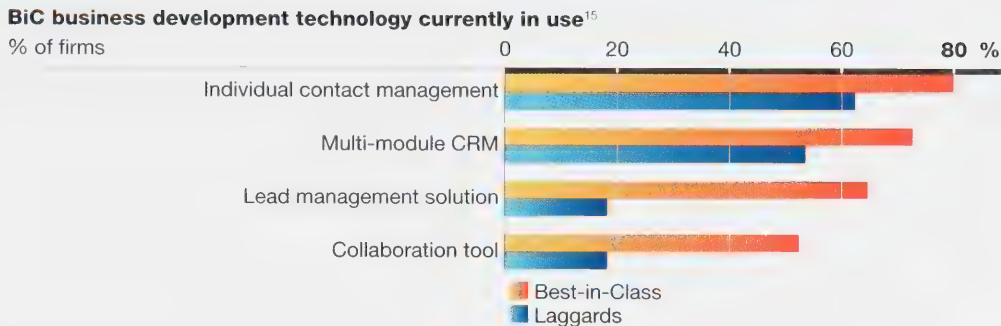
Figure 15



CRM Business Development Technology Adoption

The adoption of business development technology beyond individual contact management and multi-module CRM distinguishes BiC firms. Enabling sales forces to benefit from a structured method of sourcing new business is a key BiC strategy. For example, employing a well thought-out approach to manage leads allows sales teams to efficiently pursue business opportunities and decrease sales cycle times. In particular, BiC firms are more than twice as likely to utilize lead management solutions and CRM collaboration tools (Figure 16).

Figure 16



CRM Organizational and Knowledge Processes

BiC firms not only excel in CRM performance measurement and technology adoption but also share similar priorities and excellence in their process, organizational, and knowledge management (Figure 17). The advancement of web-based business opportunities has increased the likelihood that a customer will have multiple touch points with a supplier: with the customer able to interact with the supplier often either in-person, over the phone, or online, the importance of creating a single source of up-to-date customer data is emphasized. Leveraged use of centralized customer and inventory data in CRM systems enables firms to optimize initiatives that impact the bottom line through sales force optimization, increased predictability of revenue flows, customized service for customers, reduced unnecessary discounting, maximized profitable customer loyalty, and reduction in customer acquisition / retention and recovery costs.¹⁵

Figure 17




The use of a formalized sales process increases the chances of a sale by ensuring that the customer is presented a consistent message along established timelines. Having dedicated sales support resources enables a sales force to commit more time to selling rather than administrative needs. Finally, BiC firms are 2.5 times more likely than laggards to utilize skills development to drive their competitiveness.¹⁵

Final Remarks

CRM plays a vital role in the commercialisation of manufactured goods and services. It is a critical process utilized by firms to manage and develop their relationships with current and potential customers. To maximize benefits from innovative CRM processes and activities, individual firms should develop their own specific business cases and action plans consisting of a long-term vision, KPIs, return on investment targets and project time frames.

Overall, the CRM process is an integral business function both within CRM users and their service providers employing 502 000 workers and accounting for \$116 billion in investment in the manufacturing, wholesale, retail, finance and insurance, and logistics and transportation sectors.

The BiC analysis identifies specific CRM processes including skills development, innovation, technology adoption and KPI measurements implemented by BiC firms. BiC firms distinguish themselves by improving average deal size, average annual customer revenue, sales cycle time, time to quota, and sales administration time.

The findings in this report present important linkages between commercialisation, investment in CRM, innovation, skills development, and resulting business benefits. These connections can help inform a continued dialogue across businesses, governments and academia. This report also sets the stage for those interested in commercialisation and CRM trends to pursue new research and analysis opportunities. 

Annex I – Tables

CRM Investment⁴

2009 CRM Investment Volume (\$ billions)

	In-house	Outsourced	Total
Wholesale	37.85	10.80	48.65
Manufacturing	13.71	17.27	30.97
Finance and insurance	11.19	6.55	17.73
Retail	3.19	9.68	12.87
Logistics and transportation services	3.93	2.08	6.01
Total CRM Users	69.86	46.38	116.24

2009 CRM Investment Intensity (% of sales)

	In-house	Outsourced	Total
Wholesale	8.0%	2.3%	10.3%
Finance and insurance	4.6%	2.7%	7.3%
Logistics and transportation services	3.4%	1.8%	5.1%
Manufacturing	2.1%	2.7%	4.8%
Retail	0.7%	2.3%	3.0%
Total CRM Users	3.7%	2.4%	6.1%

CRM Technology Adoption¹³

Use of CRM technology to manage CRM functions (% of firms)[†]

	Small	Medium-large
Wholesale	14%	24%
Manufacturing	15%	23%
Finance and insurance	16%	22%
Retail	13%	20%
Logistics and transportation services	6%	16%

Use of CRM technology to collect customer or visitor information online to build a customer or visitor database (% of firms)[†]

	Small	Medium-large
Finance and insurance	10%	17%
Manufacturing	10%	16%
Retail	9%	15%
Wholesale	10%	15%
Logistics and transportation services	4%	14%

Use of CRM technology to provide users with the ability to customize the information they see when entering the system (% of firms)[†]

	Small	Medium-large
Finance and insurance	5%	14%
Wholesale	4%	9%
Logistics and transportation services	2%	7%
Retail	3%	7%
Manufacturing	3%	6%

[†] *Small* = 1-19 employees, *Medium-large* = 20+.

**Use of CRM technology to provide online after-sales support for customers
(% of firms)[†]**

	Small	Medium-large
Wholesale	9%	15%
Finance and insurance	10%	11%
Manufacturing	8%	11%
Retail	5%	10%
Logistics and transportation services	3%	8%

**Integration level of CRM technology functions
(% of firms using CRM technology)**

	Linked to back-end systems	Linked to customers' systems	Linked to suppliers' systems
Finance and insurance	36%	5%	4%
Retail	33%	3%	21%
Wholesale	32%	15%	16%
Logistics and transportation services	31%	23%	27%
Manufacturing	23%	12%	5%

[†] *Small* = 1-19 employees, *Medium-large* = 20+.

**Outsourcing of CRM technology functions
(% of firms using CRM technology)**

	Small [†]	Medium-large [‡]	
Retail	12%	21%	
Wholesale	13%	19%	
Manufacturing	13%	12%	
Finance and insurance	7%	6%	
Logistics and transportation services	2%	5%	
	Small [‡]	Medium [‡]	Large [‡]
Private sector	11%	15%	35%

[†] *Small* = 1-19 employees, *Medium-large* = 20+.

[‡] *Small* = 1-19 employees, *Medium* = 20-99 (in services), 20 to 499 (in manufacturing), *Large* = 100+ (in services), 500+ (in manufacturing).

Annex II – Definitions

Collaboration tool: technology-based system or method to automate information sharing between groups to generate business development presentations, tenders and proposals.

Cross-selling: a business development technique in which certain additional products are recommended based on what a customer is purchasing.

Forecasting demand planning software and advanced planning and scheduling (APS): management practices and technology that optimize production plans and schedules to meet demand based on available materials, labour and plant capacity.

Individual contact management: sales automation tools enabling individuals to manage contacts, leads, business opportunities, and account information.

Lead management solution: technology-based system or process to structure how a firm sources new business. It also coordinates and tracks past interactions and communications with leads, helping the leads to move through the pipeline faster and ultimately reducing sales cycle time. The system also enables a firm to track and forecast business development leads.

Multi-module CRM: technology tools that provide a system of record for all customer interactions utilized by all customer facing groups to provide an organization a comprehensive and uniform perspective of current and potential customers.

Sales cycle time: time between the first contact with a client or customer and the sale.

Stockout: a situation where demand for an item cannot be fulfilled from the current (on-hand) inventory.

Up-selling: closing a sale that is more profitable or otherwise preferable for the seller instead of the original sale.

References

1. Rigby, D., and Ledingham, D.. "CRM Done Right". *Harvard Business Review*, 2004.
2. CRM industry and academic research committee, 2010.
3. Statistics Canada. Customized tabulation from the *Survey on the Commercialisation of Innovation*, 2007.
4. Industry Canada. Economic modelling, 2010.
5. Attaran, M. "Collaborative supply chain management". *Business Process Management Journal*, 2007.
6. Statistics Canada. Customized tabulation from the *Survey of Advanced Technology*, 2007.
7. Informetrica. Input-output forecast, 2009.
8. Statistics Canada. *Business Patterns Survey*, 2008.
9. Statistics Canada. *Service bulletin – Advertising and Related Services, 2010 and United States Census Bureau, Annual Services Report*, 2010.
10. Industry Canada. Customized tabulation, 2010.
11. Forum for International Trade Training. *FITT Training*, 2010.
12. Contact Centre Canada. *The Canadian Customer Contact Centre Landscape: An Industry in Transition*, 2002.
13. Statistics Canada. Customized tabulation from the *Survey of Electronic Commerce and Technology*, 2007.
14. Weinberger, J. "Ensuring the Success of Insurance Companies." *CRM Magazine*, 2004.
15. Aberdeen Group. *CRM in SME*, 2008.

Références

1. D. Rigby et D. Ledingham, « CRM Done Right », *Harvard Business Review*, 2004.
2. Comité de recherche en GRC de l'industrie et du milieu universitaire, 2010.
3. Statistique Canada, Totalisations personnalisées tirées de l'Enquête sur la commercialisation de l'innovation, 2007.
4. Industrie Canada, Modèle économique, 2010.
5. M. Attaran, « Collaborative supply chain management », *Business Process Management Journal*, 2007.
6. Statistique Canada, Totalisations personnalisées tirées de l'Enquête sur les technologies de pointe, 2007.
7. Informetrica, Prévisions d'entrée-sortie, 2009.
8. Statistique Canada, *Structure des industries canadiennes*, 2008.
9. Statistique Canada, *Bulletin de service : Services de publicité et Services connexes*, 2010.
10. Industrie Canada, Totalisations personnalisées, 2010.
11. Forum pour la formation en commerce international, *FITT Training*, 2010.
12. Centres de contacts clientèle du Canada, *Le paysage des centres de contacts clientèle canadiens : Une industrie en transition*, 2002.
13. Statistique Canada, Totalisations personnalisées tirées de l'Enquête sur le commerce électronique et la technologie, 2007.
14. J. Weinberger, « Ensuring the Success of Insurance Companies », *CRM Magazine*, 2004.
15. Aberdeen Group, *CRM in SME*, 2008.

Annexe II – Définitions

Durée du cycle de vente : Délai entre le premier contact avec un client ou un consommateur et la vente.

Gestion des contacts individuels : Outil d'automatisation des ventes permettant aux personnes de gérer les contacts, les listes de prospects, les occasions d'affaires et l'information sur les comptes des clients.

GRC plurimodulaire : Système électronique permettant l'enregistrement de toutes les interactions avec les clients, qui est utilisé par les divers agents de l'entreprise et qui offre une perspective globale et uniforme sur ses clients actuels et ses prospects.

Logiciel de provision et planification de la demande et systèmes de planification et d'ordonnancement avancés : Pratique de gestion et technologie qui optimisent les plans et les calendriers de production pour répondre à la demande en fonction des matériaux, de la main d'œuvre et de la capacité des établissements de production.

Outil collaboratif : Système ou méthode fondé sur la technologie pour automatiser le partage d'informations entre groupes afin de créer des présentations sur le développement des affaires, des soumissions et des propositions.

Rupture de stock : Situation dans laquelle on ne peut répondre à la demande d'un article donné à partir des stocks actuels.

Solution de gestion des listes de prospects : Système ou procédé fondé sur la technologie pour structurer la façon dont une entreprise ira chercher de nouvelles affaires. Prend également en charge les interactions et les communications avec les prospects et en assure le suivi, ce qui aide à concrétiser plus rapidement le marché et réduit en fin de compte la durée du cycle des ventes. Grâce à ce système, l'entreprise peut aussi assurer le suivi et établir des prévisions de ventes à partir des listes de prospects.

Vente complémentaire ou additionnelle : Technique de développement des affaires qui consiste à recommander certains produits complémentaires en fonction des achats du client.

Vente dans une gamme supérieure : Vente d'un produit ou d'un service qui est plus rentable ou préférable pour le vendeur plutôt que le produit ou service demandé au départ.

Impartition des fonctions de la technologie de GRC (% des entreprises utilisant la technologie de GRC)

	Petites [†]	Moyennes et grandes [†]
Commerce de détail	12 %	21 %
Commerce de gros	13 %	19 %
Fabrication	13 %	12 %
Finance et assurance	7 %	6 %
Services de logistique et de transport	2 %	5 %
Secteur privé	11 %	15 %
	Petites [‡]	Moyennes [‡] Grandes [‡]

† Les petites entreprises comptent de 1 à 19 employés et les entreprises de taille moyenne et grande, au moins 20 employés.

‡ Les petites entreprises comptent de 1 à 19 employés, les entreprises de taille moyenne en comptent de 20 à 99 dans le secteur des services et de 20 à 499 dans le secteur de la fabrication, tandis que les grandes entreprises comptent au moins 100 employés dans le secteur des services et au moins 500 dans le secteur de la fabrication.

† Les petites entreprises comptent de 1 à 19 employés et les entreprises de taille moyenne et grande, au moins 20 employés.

Utilisation de la technologie de GRC pour assurer un service après-vente en ligne aux clients (% des entreprises)†		
Niveau d'intégration des fonctions de la technologie de GRC (% des entreprises utilisant la technologie de GRC)		
Commerce de gros	Petites	Moyennes et grandes
Commerce de gros	9 %	15 %
Finance et assurance	10 %	11 %
Fabrication	8 %	11 %
Commerce de détail	5 %	10 %
Services de logistique et de transport	3 %	8 %
Reliées aux systèmes internes	Reliées aux systèmes des clients	Reliées aux systèmes des fournisseurs
36 %	5 %	4 %
Commerce de détail	33 %	21 %
Commerce de gros	32 %	16 %
Services de logistique et de transport	31 %	27 %
Fabrication	23 %	5 %

Adoption de la technologie de GRC¹³

Utilisation de la technologie de GRC pour gérer les fonctions en GRC (% des entreprises)[†]

Commerce de gros	Petites	14 %	Moyennes et grandes	24 %
Fabrication		15 %		23 %
Finance et assurance		16 %		22 %
Commerce de détail		13 %		20 %
Services de logistique et de transport		6 %		16 %

Utilisation de la technologie de GRC pour recueillir de l'information en ligne sur les clients ou les visiteurs afin de créer une base de données sur les clients (% des entreprises)[†]

Finance et assurance	Petites	10 %	Moyennes et grandes	17 %
Fabrication		10 %		16 %
Commerce de détail		9 %		15 %
Commerce de gros		10 %		15 %
Services de logistique et de transport		4 %		14 %

Utilisation de la technologie de GRC pour donner aux utilisateurs la capacité de personnaliser l'information qu'ils voient quand ils entrent dans le système (% des entreprises)[†]

Finance et assurance	Petites	5 %	Moyennes et grandes	14 %
Commerce de gros		4 %		9 %
Services de logistique et de transport		2 %		7 %
Commerce de détail		3 %		7 %
Fabrication		3 %		6 %

[†] Les petites entreprises comptent de 1 à 19 employés et les entreprises de taille moyenne et grande, au moins 20 employés.

Annexe I – Tableaux

Investissement en GRC¹

Volume de l'investissement en GRC en 2009 (en milliards de dollars)

Commerce de gros	37,85	10,80	48,65
Fabrication	13,71	17,27	30,97
Finance et assurance	11,19	6,55	17,73
Commerce de détail	3,19	9,68	12,87
Services de logistique et de transport	3,93	2,08	6,01
Total pour les utilisateurs de GRC	69,86	46,38	116,24

Intensité de l'investissement en GRC en 2009 (% des ventes)

Commerce de gros	8,0 %	2,3 %	10,3 %
Finance et assurance	4,6 %	2,7 %	7,3 %
Services de logistique et de transport	3,4 %	1,8 %	5,1 %
Fabrication	2,1 %	2,7 %	4,8 %
Commerce de détail	0,7 %	2,3 %	3,0 %
Total pour les utilisateurs de GRC	3,7 %	2,4 %	6,1 %

¹ Les petites entreprises comptent de 1 à 19 employés et les entreprises de taille moyenne et grande, au moins 20 employés.

L'utilisation d'un processus de vente formel accroît les probabilités de vente en garantissant la présentation au client d'un message cohérent selon un calendrier établi. Le fait de disposer de ressources dédiées au soutien des ventes permet aux équipes de vente de consacrer davantage de temps à la vente plutôt qu'à l'administration. Enfin, les entreprises les plus performantes sont 2,5 fois plus susceptibles que les entreprises les moins performantes d'avoir recours au développement des compétences dans le domaine de la vente pour stimuler leur compétitivité¹⁵.

Conclusion

La gestion de la relation client (GRC) joue un rôle essentiel dans la commercialisation des produits et des services. Il s'agit d'un processus d'importance cruciale, utilisé par les entreprises pour gérer et développer leurs relations avec leurs clients actuels et éventuels. Pour optimiser les avantages de processus et d'activités de GRC novateurs, les entreprises devraient élaborer leur propre analyse de rentabilisation et établir des plans d'action indiquant leur vision à long terme, leurs indicateurs de rendement clés, le rendement attendu de leurs investissements et le calendrier des projets.

Dans l'ensemble, la GRC est une fonction commerciale bien intégrée à la fois chez les utilisateurs de GRC et leurs fournisseurs de services. Elle emploie 502 000 travailleurs et représente 116 milliards de dollars d'investissement dans le secteur de la fabrication, du commerce de gros et de détail, de la finance et de l'assurance ainsi que des services de logistique et de transport. L'analyse des entreprises les plus performantes met en évidence des processus particuliers de GRC, notamment le développement des compétences, l'innovation, l'adoption de la technologie et la mesure des indicateurs de rendement clés mis en œuvre par ces entreprises. Les entreprises les plus performantes se démarquent en améliorant la valeur moyenne de l'investissement, les revenus moyens annuels par client, la durée du cycle de vente, les délais pour atteindre le quota et le temps d'administration des ventes.

Les conclusions du présent rapport montrent des liens importants entre la commercialisation, l'investissement en GRC, l'innovation, le développement des compétences et les avantages qui en résultent pour les entreprises. Ces liens peuvent contribuer à éclairer un dialogue continu entre les entreprises, les pouvoirs publics et les universités. Le présent rapport ouvre également la voie à ceux qui s'intéressent à la commercialisation et aux tendances de la GRC, pour entreprendre de nouvelles recherches et analyses sur ce sujet.

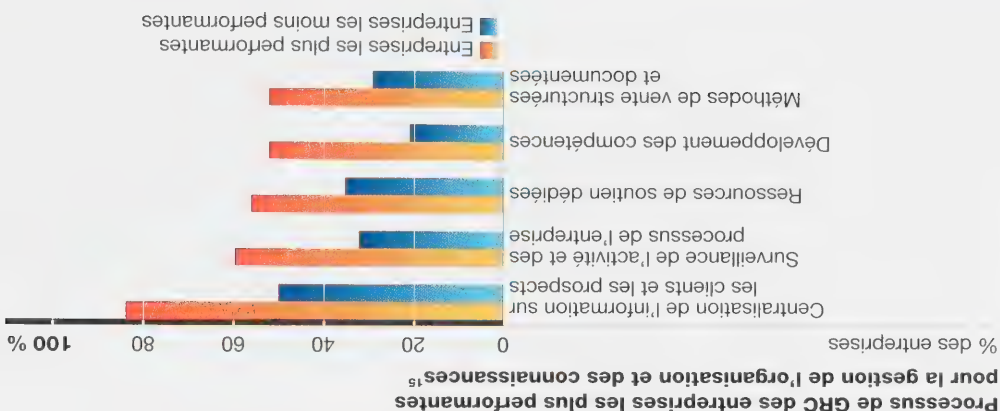


Figure 17

Non seulement les entreprises les plus performantes excellent dans la mesure du rendement de la GRC et l'adoption de la technologie, mais elles ont des priorités similaires et se caractérisent toutes par l'excellence dans leur gestion des processus, de l'organisation et des connaissances (figure 17). La progression des occasions d'affaires par Internet fait en sorte qu'un client a de plus en plus de chances d'avoir divers points de contact avec un fournisseur. Il est d'autant plus important de créer une source unique de données à jour que le client est souvent en mesure d'interagir avec le fournisseur en personne, par téléphone ou en ligne. L'utilisation optimale de données centralisées sur les clients et les stocks dans les systèmes de GRC permet aux entreprises de tirer parti au maximum des initiatives ayant une incidence sur le chiffre d'affaires telles que l'optimisation de l'équipe de vente, la prévisibilité accrue des rentrées de fonds, un service personnalisé aux clients, la réduction des escomptes inutiles, une fidélisation optimale des clients rentables et à la réduction des coûts d'acquisition, de fidélisation et de stratégies afin d'inciter le retour des anciens clients¹⁵.

Processus de GRC pour la gestion de l'organisation et des connaissances

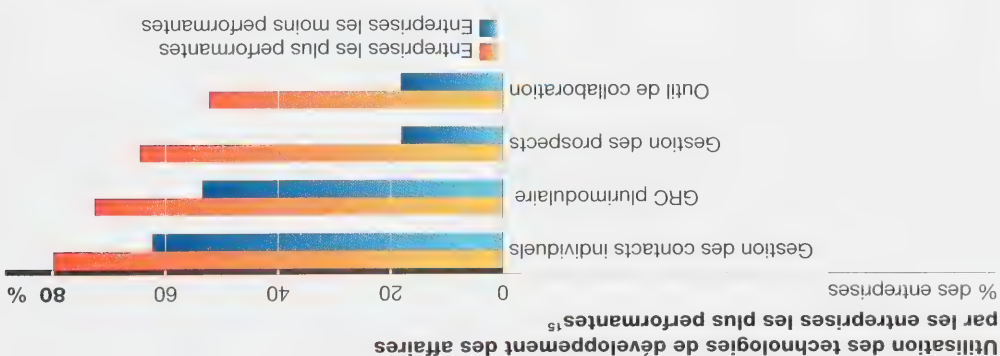


Figure 16

d'affaires et de réduire les délais du cycle de vente. En particulier, les entreprises les plus performantes sont plus de deux fois plus susceptibles d'utiliser des solutions de gestion des listes de prospects et d'outils collaboratifs en GRC (figure 16).

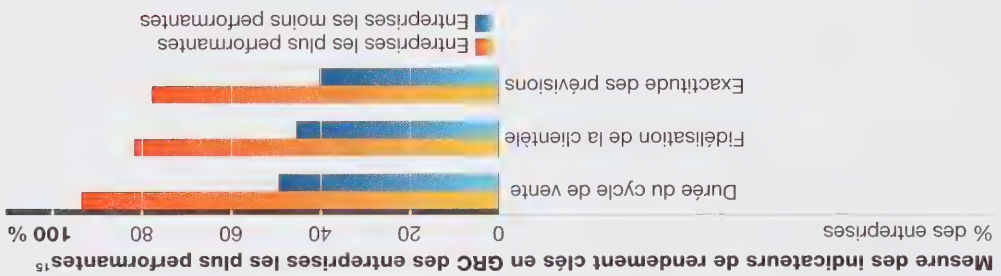
Analyse des entreprises les plus performantes

La présente section établit des comparaisons entre les entreprises les plus performantes et les moins performantes en ce qui a trait à l'utilisation de la mesure du rendement en GRC, aux processus de GRC pour la gestion de l'organisation et des connaissances, ainsi qu'à l'adoption de la technologie de développement des affaires en GRC. Les entreprises les plus performantes sont des entreprises nord-américaines qui obtiennent des résultats positifs selon cinq critères de rendement d'une année à l'autre : valeur moyenne de l'investissement, revenus moyens annuels par client, durée du cycle de vente, délai pour atteindre le quota et temps d'administration des ventes. Les entreprises les plus performantes représentent la tranche supérieure de 20 % des entreprises nord-américaines qui obtiennent la meilleure note globale en matière de rendement, tandis que les entreprises les moins performantes constituent la tranche de 30 % qui obtient les résultats les plus faibles¹⁵.

Mesure du rendement en GRC

Le suivi du rendement, notamment en ce qui a trait à la durée du cycle de vente, à la fidélisation des clients et à l'exactitude des prévisions, offre aux entreprises les plus performantes la possibilité de cerner rapidement les problèmes dans leur processus de GRC et de prendre les mesures qui s'imposent (figure 15). La mesure des indicateurs de rendement clés permet également aux entreprises les plus performantes de surveiller de façon continue les progrès de leurs initiatives de relations avec les clients et le rendement de leurs investissements en GRC. En outre, une fois que ce rendement est mesuré, l'entreprise peut établir des objectifs de rendement – un lien clé entre la stratégie et les opérations courantes¹⁵.

Figure 15



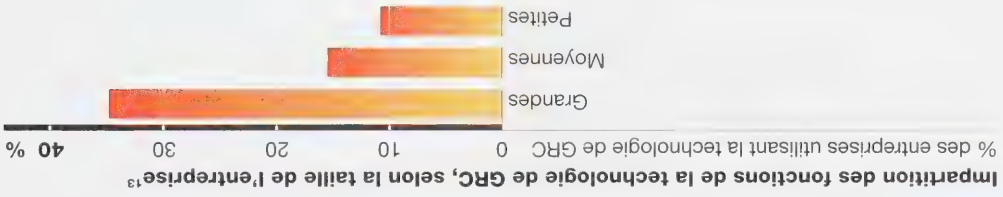
Adoption de la technologie de développement des affaires en GRC

L'adoption de la technologie de développement des affaires au-delà de la gestion des contacts individuels et de la GRC multimodulaire est ce qui distingue les entreprises les plus performantes des autres entreprises. Une des principales stratégies des entreprises les plus performantes consiste à permettre à leurs équipes de vente de bénéficier d'une méthode structurée pour obtenir de nouvelles commandes. Par exemple, le recours à une approche judicieuse pour gérer les listes de prospects permet aux équipes de vente de tirer parti des occasions

Les petites entreprises comptent de 1 à 19 employés, les entreprises de taille moyenne en comptent de 20 à 99 dans le secteur des services et de 20 à 499 dans le secteur de la fabrication, tandis que les grandes entreprises comptent au moins 500 employés dans le secteur des services et au moins 500 dans le secteur de la fabrication

Comme le modèle d'impartition à un fournisseur de services d'applications requiert des processus de GRC de pointe à l'interne qui sont principalement utilisés par les grandes entreprises, on s'attend à ce que ces dernières soient plus enclines à utiliser l'impartition pour certaines fonctions de technologie de GRC. Le modèle correspondant à ce type de fournisseur met l'accent sur une application intégrée de suivi des contacts et des listes de prospects, une gestion des ventes finalisées et en cours, et une gestion du service de soutien technique. Ces applications de GRC de pointe sont conçues spécialement pour les activités complexes des équipes de vente dans plusieurs pays et à partir de plusieurs points de vente qui caractérisent principalement les grandes entreprises, et offrent le meilleur soutien à ces activités?

Le volume d'impartition des fonctions de la technologie de GRC varie en fonction du secteur industriel. Pour sa part, le secteur de la finance et de l'assurance doit prendre en compte des préoccupations de sécurité en raison de la grande quantité de données personnelles qui sont associées aux dossiers de ses clients, ce qui contribue à limiter l'impartition. Parallèlement, les entreprises du commerce de gros et de détail ont le taux le plus élevé d'impartition des fonctions de la technologie de GRC.¹³



Impartition des fonctions de technologie de GRC

L'impartition de la technologie de GRC signifie qu'une entreprise a recours à un fournisseur de services – en l'occurrence un fournisseur de services d'applications – pour gérer les fonctions de marketing et de relation avec les clients qui sont mises en œuvre au moyen des technologies de l'information et des communications. La majorité des entreprises qui ont recours à la technologie de GRC pour gérer la relation avec les clients le font par l'intermédiaire des ressources internes. Toutefois, parmi les entreprises utilisant une application de GRC, celles de grande taille¹⁴ sont plus de deux fois plus susceptibles que les petites ou moyennes entreprises de recourir à l'impartition pour certaines fonctions de GRC (figure 14).

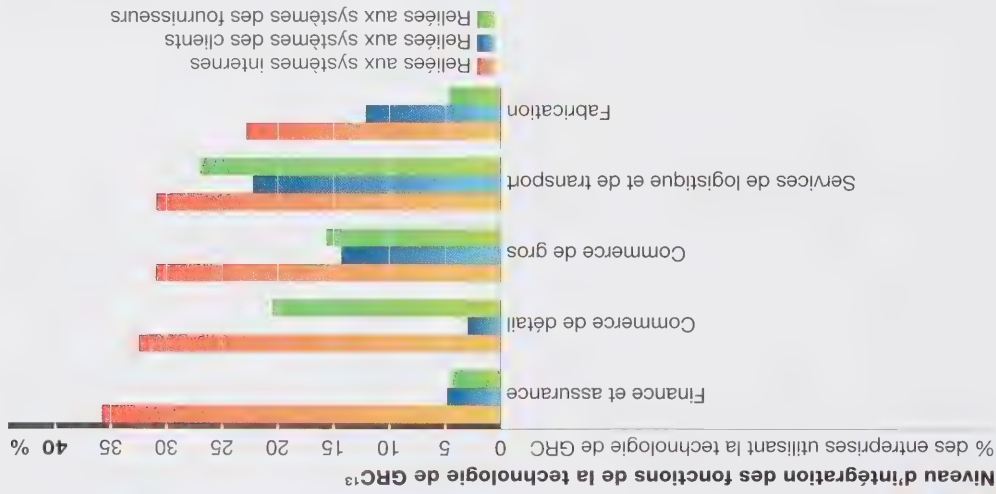
de s'acquitter de leurs responsabilités plus rapidement, notamment au niveau des rappels et de la sécurité des produits. Entretemps, les détaillants intègrent leur technologie de GRC aux systèmes de leurs fournisseurs pour mieux gérer les délais dans la livraison de produits, ce qui les amène à réduire à la fois les coûts de maintien des stocks et les ruptures de stock. Les fournisseurs de services de logistique et de transport intègrent leurs systèmes de technologie de GRC à ceux de leurs fournisseurs dans le but d'optimiser les stratégies d'approvisionnement tout en abaissant leur coût total de distribution?

pour l'entreprise d'avoir à sa disposition une source centrale de données en temps réel sur les clients.²

Intégration de la technologie de GRC à la chaîne de valeur mondiale

Un des principaux objectifs des entreprises ayant adopté la technologie de GRC consiste à lier les fonctions de GRC à leurs systèmes internes ainsi qu'aux systèmes de leurs fournisseurs et de leurs clients. L'importance de l'intégration de la technologie de GRC aux systèmes des clients et des fournisseurs varie selon le secteur industriel et selon la nature de la relation des entreprises avec leurs partenaires de la chaîne d'approvisionnement (figure 13). De ce fait, l'intégration des clients dans le commerce de détail ainsi que dans le secteur de la finance et de l'assurance est très faible, puisque le client est habituellement le consommateur final.

Figure 13

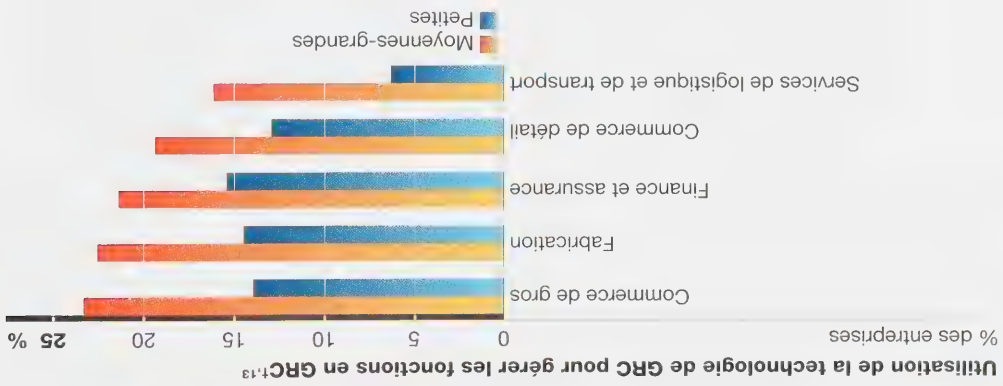


Notons que le secteur de la fabrication n'est pas l'un des secteurs les plus enclins à rattacher sa technologie de GRC aux systèmes de ses fournisseurs, car les fabricants ont tendance à mettre davantage l'accent sur la technologie relative à la production^{2,13}. Toutefois, compte tenu de la tendance croissante à mieux répondre aux besoins des industries et des clients, on s'attend à ce que la proportion de fabricants reliant la technologie de GRC à celle des partenaires de la chaîne d'approvisionnement augmente en même temps que l'importance de la visibilité de la chaîne d'approvisionnement².

La motivation des entreprises à relier leur technologie de GRC à celle de leurs partenaires de la chaîne d'approvisionnement, de même que les avantages qu'elles en retirent, varient selon le secteur. Par exemple, une intégration accrue de la GRC donne aux fabricants une plus grande visibilité de la chaîne d'approvisionnement ; ils peuvent ainsi ajuster leurs calendriers de production en fonction de l'évolution de la demande des consommateurs, ce qui leur permet

La technologie de GRC a le potentiel d'améliorer les opérations de l'entreprise tout au long du cycle de vente. La tâche du personnel de service peut être allégée grâce au service après-vente en ligne, qui permet aux clients d'avoir accès par eux-mêmes à l'information et permet à l'entreprise d'automatiser de nombreuses procédures de soutien au client. De même, la communication automatique de données et d'information entre les groupes en interaction avec les clients, les opérations internes et la chaîne de valeur mondiale d'une entreprise présente de nombreuses possibilités de valorisation dans les différents secteurs¹³.

Figure 12



À mesure que l'entreprise prend de l'expansion, il devient de plus en plus complexe de gérer de manière efficace sa relation avec les clients. Assurer la transmission d'un message cohérent, en temps voulu, adapté au client, représente tout un défi pour une entreprise en croissance qui doit livrer des produits et fournir des services par l'intermédiaire de canaux multiples (en personne, par téléphone et en ligne) à ses nombreux clients. Par conséquent, les grandes entreprises sont en meilleure position pour cerner les avantages commerciaux de l'intégration de la technologie de GRC à leur stratégie de GRC et, à terme, ont un taux d'adoption plus élevé de la technologie de GRC².

De façon générale, les entreprises qui ont adopté la technologie de GRC pour gérer leurs relations avec les clients s'en servent principalement pour recueillir de l'information sur leurs clients et pour leur offrir un service après-vente en ligne¹³. Dans le commerce de détail, l'utilisation de données centralisées sur la clientèle et les stocks dans les systèmes de GRC permet aux décideurs d'introduire des initiatives optimisées ayant une incidence sur le chiffre d'affaires. La gestion appropriée des données permet aux entreprises non seulement d'utiliser l'information pour orienter les initiatives futures, mais également de mesurer l'efficacité des efforts de fidélisation en place et de suivre le succès des ventes complémentaires et des ventes dans les gammes supérieures¹⁴.

L'importance de la vente complémentaire – et, à terme, l'adoption de la GRC – a augmenté dans le secteur de la finance et de l'assurance, notamment grâce à l'expansion du marché de l'assurance qui inclut maintenant les produits d'investissement fournis par les compagnies d'assurance traditionnelles¹⁴. Par ailleurs, les utilisateurs finals du secteur de la finance et de l'assurance peuvent utiliser plusieurs moyens pour avoir accès à ces services, d'où la nécessité

En revanche, les rôles liés à la fonction de rétroaction et de soutien au client sont davantage axés sur les opérations¹⁰. La formation particulière au sein de cette fonction commerciale varie en fonction de la clientèle – client industriel ou commercial ou consommateur final. L'objet du développement des compétences pour la fonction de rétroaction et soutien au client industriel et commercial inclut la connaissance de la logistique et de la distribution pour répondre aux demandes de réapprovisionnement¹². La formation en rétroaction et soutien au client qui est un consommateur final inclut la communication multimédia, le développement de compétences linguistiques et la résolution de conflits¹².

innovation dans le domaine de la gestion de la relation client

Pour répondre de manière efficace aux changements rapides dans la demande concernant leurs clients actuels et éventuels. L'intégration de la technologie de GRC¹ dans une stratégie complète de GRC fournit aux entreprises les outils pertinents pour relever ce défi. Pour les besoins du présent rapport, la technologie de GRC comprend les capacités suivantes :

- recueillir de l'information en ligne sur les clients (ou les visiteurs) pour créer une base de données sur les clients (ou les visiteurs) ;
- permettre aux utilisateurs de personnaliser l'information qu'ils voient lorsqu'ils entrent dans le système de GRC ;
- fournir un service après-vente en ligne aux clients ;
- créer un lien automatique avec les systèmes internes au sein de l'organisation, de même qu'avec les systèmes des clients et ceux des fournisseurs.

Bien que l'adoption de la technologie de GRC par les différents secteurs soit restreinte (figure 12)¹, ces fonctions peuvent donner aux entreprises un avantage concurrentiel sur le marché. Ainsi, la capacité de recommander les produits pertinents aux clients peut accroître la probabilité de vente. Grâce à une analyse pertinente des données sur les clients fondée non seulement sur leurs habitudes d'achat mais également sur les habitudes d'autres clients, les entreprises peuvent améliorer l'efficacité de leurs recommandations de produits. Permettre au client de personnaliser l'information dans un système de GRC peut relever le sentiment de propriété à l'égard de la relation fournisseur-client et accroît par conséquent la fidélisation des clients².

¹ **Technologie de GRC** : Processus de GRC des entreprises, opérationnalisés par l'échange et la gestion structurés de l'information sur des réseaux exploitant l'architecture Internet. Ces systèmes portent également le nom de « solution d'affaires en ligne ». Le réseau peut être ouvert (accessible à tous par le Web) ou fermé (accessible uniquement aux employés ou aux fournisseurs sur le réseau local ou étendu).

² On trouvera une ventilation détaillée de l'adoption de la technologie de GRC à l'annexe I.

Emploi et compétences dans le domaine de gestion de la relation client

Le processus de GRC exige un ensemble diversifié de compétences au cours de ses trois étapes. Environ 502 000 personnes occupent des fonctions de GRC chez les utilisateurs de GRC et dans le secteur des services de marketing¹⁰. Si l'emploi est évalué selon la fonction de GRC, on observe une plus grande part de postes en développement des affaires, tant chez les utilisateurs de GRC que dans le secteur des services de marketing. On trouve par ailleurs une plus grande concentration de postes voués aux études de marché et au marketing chez les fournisseurs de services de marketing, et une plus grande proportion de postes voués à la rétroaction et au soutien au client chez les utilisateurs de GRC (figure 10).

Figure 10

Emploi par fonction en GRC¹⁰



Les compétences requises dans le processus de GRC varient selon la principale fonction de l'entreprise. La majorité des postes liés aux études de marché et au marketing ou à la promotion, de même que ceux liés au développement des affaires, nécessitent un personnel variant de moyennement à hautement qualifié (figure 11)¹¹. La formation portant sur les études de marché, le marketing, la promotion et le développement des affaires va au-delà du cadre des activités traditionnelles de GRC sur le marché intérieur. Elle vise le développement de nouvelles compétences telles que le marketing adapté à la région, les stratégies de pénétration du marché international, l'intégration des pratiques commerciales nationales et internationales, et la réglementation (p. ex. concernant la propriété intellectuelle, les lois sur la concurrence), ainsi que la gestion de la chaîne d'approvisionnement mondiale¹¹.

Figure 11

Compétences pour les emplois en GRC¹⁰

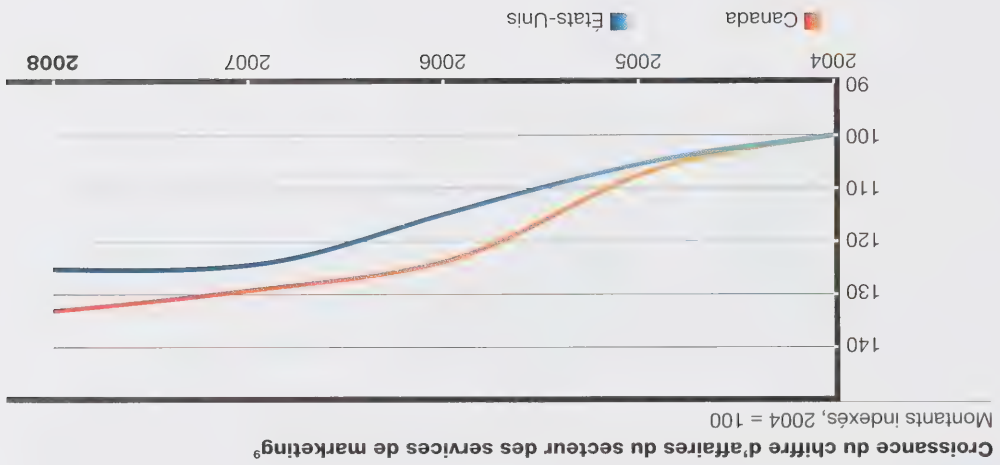


¹¹ Le personnel hautement qualifié occupe un poste qui exige habituellement des études universitaires, le personnel moyennement qualifié occupe un poste qui requiert généralement des études collégiales ou une formation en apprentissage et le personnel faiblement qualifié occupe un poste qui requiert habituellement un diplôme d'études secondaires ou une formation propre au poste.

dans des stratégies et des initiatives de marketing est une responsabilité qui relève habituellement de la direction de l'entreprise?

Le secteur canadien des services de marketing exerce principalement ses activités sur le marché intérieur, puisque 94 % de ses revenus en 2008 provenaient de clients canadiens. Le secteur a connu une croissance importante au cours des dernières années. En fait, les revenus du secteur de services de marketing ont progressé de 32 % entre 2004 et 2008, dépassant le rythme de croissance du secteur américain des services de marketing (figure 9). Au cours de cette période de croissance élevée des revenus, le secteur a conservé des marges de profit uniformes.

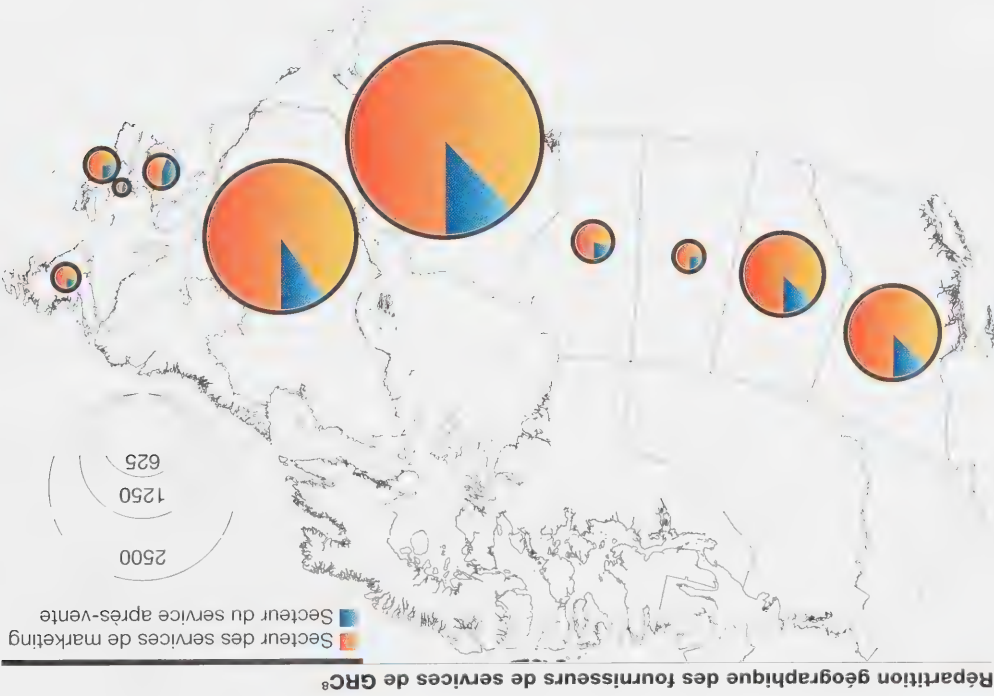
Figure 9



Concentration géographique de la GRC

En 2008, la majorité des fournisseurs de services de GRC se trouvaient dans les provinces du centre et de l'ouest du Canada, soit environ 2 900 entreprises en Ontario, 1 800 au Québec, 800 en Colombie-Britannique et 600 en Alberta²⁸. La proportion de fournisseurs de services après-vente comparativement aux fournisseurs de services de marketing est nettement plus élevée dans les provinces de l'Atlantique (figure 8).

Figure 8



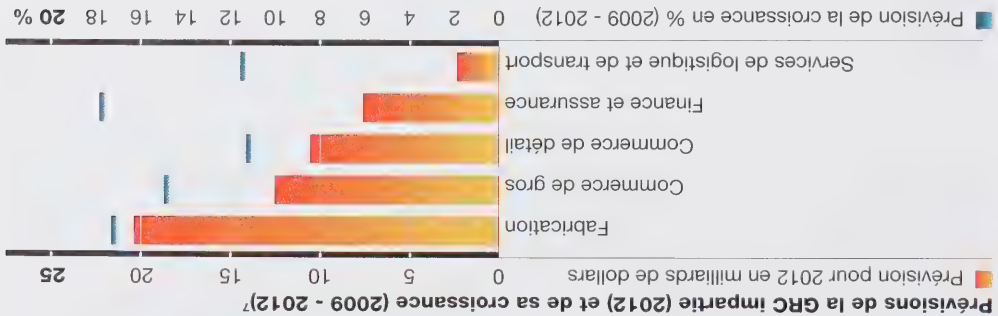
C'est dans les grandes métropoles que l'on observe la plus forte concentration¹ de fournisseurs de services de GRC, puisque ces derniers sont souvent établis à proximité du siège social de leurs grandes entreprises clientes. Les trois grandes régions de concentration sont Montréal, Toronto et Québec, qui ont toutes des fournisseurs de GRC très dynamiques²⁸.

Profil du secteur des services de marketing

Le secteur des services de marketing comprend des fonctions spécialisées, notamment le développement créatif, la direction de la création publicitaire, la conception-rédaction, la réalisation d'études de marché, la production multimédia et la programmation numérique. Traditionnellement, les entreprises contiennent leurs campagnes de publicité et de promotion à des sous-traitants, car ces activités nécessitent souvent une expertise particulière non disponible à l'interne. Cependant, même si certains aspects clés des initiatives de marketing sont pris en charge par les fournisseurs de services, d'autres aspects peuvent relever des équipes internes. L'intégration des informations sur la clientèle à l'image de marque et aux objectifs de l'entreprise

¹ La concentration est le quotient du nombre de fournisseurs de services en GRC et du nombre total d'établissements commerciaux à un endroit donné.

Figure 7



Outre le secteur de la fabrication, le secteur de la finance et de l'assurance devrait lui aussi accroître considérablement son investissement en GRC impartie au cours des prochaines années. La croissance prévue, de l'ordre de 18 % entre 2009 et 2012, est en partie attribuable aux entreprises du secteur de la finance et de l'assurance désireuses de tirer parti des occasions d'affaires qui se présenteront en raison de la solidité de leur position sur le marché mondial⁷.

Secteur des services de gestion de la relation client

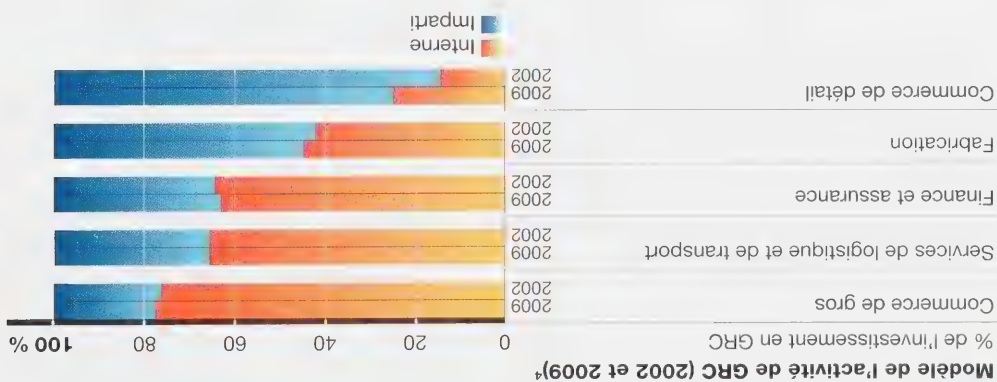
Dans un environnement où la relation avec les clients évolue rapidement en raison des interactions entre multiples canaux, de la fragmentation des médias et de la concurrence soutenue sur les marchés, les entreprises sont de plus en plus contraintes d'adapter leurs stratégies de marketing, de développement des affaires, et de réaction et de soutien au client en fonction de l'évolution de la demande des clients. Pour réaliser leurs campagnes de marketing et de promotion multimédias ou mener des enquêtes personnalisées sur la satisfaction des clients et le soutien au client, les entreprises des secteurs de la fabrication et des services font souvent appel à l'expertise et à l'expérience des fournisseurs de services de GRC. Les fournisseurs de services de GRC peuvent par ailleurs offrir leur connaissance du marché international, ce qui permet aux entreprises des secteurs de la fabrication et des services d'adapter leur offre aux modèles culturels, sociaux et commerciaux des marchés étrangers cibles. Somme toute, l'industrie des services de GRC joue un rôle d'importance stratégique pour ce qui est de fournir à la fois son expertise en GRC et de la flexibilité à ses entreprises clientes tout au long du cycle de GRC⁸.

Le secteur des services de GRC comprend de nombreuses activités diversifiées que l'on peut diviser en deux grands sous secteurs : les services de marketing et les services après-vente. Le secteur des services de marketing s'attache principalement à créer, planifier et livrer des services de publicité, de promotion et de relations publiques aux clients, alors que le secteur des services après-vente s'occupe principalement de fournir des services de réaction et de soutien au client par l'intermédiaire des centres d'appels. Dans l'ensemble, la plus grande partie du secteur des services de GRC impartie se consacre à la prestation de services de marketing, tandis que les services après-vente sont souvent limités aux utilisateurs de GRC⁸.

⁷ Les utilisateurs de GRC incluent les secteurs de la fabrication, du commerce de gros, des services de logistique et de transport, et de la finance et de l'assurance.

Signalons que le secteur du commerce de détail a accru ses investissements en GRC de 29 % entre 2005 et 2009, soit une hausse considérable⁴. En outre, il a augmenté de 10 % la part de son investissement en GRC affectée à l'activité interne entre 2002 et 2009. C'est le seul secteur qui a modifié considérablement la répartition de son investissement en GRC entre activités internes et imparties au cours de cette période (figure 6).

Figure 6



Le fait que les détaillants aient intégré leurs activités de GRC à leur processus inter-entreprises afin d'améliorer leurs prévisions de vente et la gestion de la chaîne d'approvisionnement grâce au concept de planification, prévisions et réapprovisionnement collaboratifs (PPRC), est l'un des principaux facteurs de l'accroissement de l'investissement en GRC (à la fois la totalité et la portion interne) par le commerce de détail². Le concept de PPRC est un système électronique reposant sur l'engagement à long terme d'un détaillant, d'un fournisseur de services de logistique et de transport et d'un fabricant, qui relie l'information des points de vente tout au long de la chaîne d'approvisionnement du détaillant, permettant ainsi au fabricant d'augmenter ses ventes et de réduire à la fois les stocks et les ruptures de stock tout en améliorant sa planification de la production³. Si le concept de PPRC a été développé à l'origine par les grands détaillants, il est maintenant adopté dans les chaînes d'approvisionnement de biens qui ne sont pas des produits de consommation, grâce à l'utilisation de logiciels de prévision et planification de la demande et de systèmes de planification et d'ordonnancement avancés⁶.

Prévisions d'investissement en GRC impartie

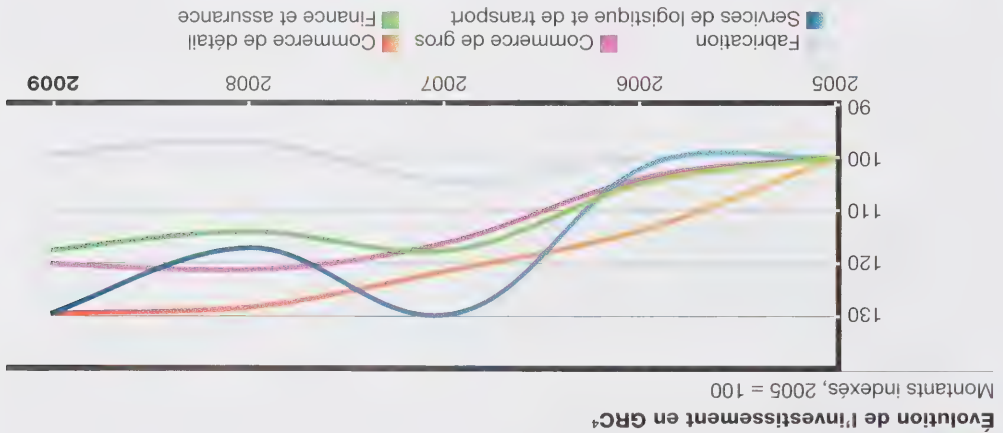
Au cours des prochaines années, la GRC continuera de jouer un rôle de premier plan pour la compétitivité des entreprises des différents secteurs. En particulier, le secteur de la fabrication devrait accroître de 17 % son investissement en GRC impartie entre 2009 et 2012, ce qui se traduira à terme par un investissement par le secteur de plus de 20 milliards de dollars en impartition de la GRC aux fournisseurs de services (figure 7).

¹ On trouvera un complément d'information sur le concept de PPRC dans le rapport d'Industrie Canada intitulé *L'état du commerce de détail : Le rapport canadien 2010* accessible en ligne à www.ic.gc.ca/detaill

Evolution de l'investissement en GRC

Bien que le ralentissement économique récent ait eu une incidence sur les plans d'affaires et les stratégies des entreprises, l'investissement en GRC est demeuré une priorité. Les entreprises des différents secteurs s'attachent à accroître leurs ventes et à élargir leurs gammes de produits grâce à des canaux internes, de façon à maîtriser les coûts et à obtenir des résultats à court terme². Dans l'ensemble, les secteurs ont maintenu ou accru leur investissement en GRC pour conserver leurs clients actuels et leur part de marché (figure 5).

Figure 5



Au milieu des années 2000, le secteur des services de logistique et de transport prévoyait une période de forte croissance continue et les entreprises ont investi considérablement dans la GRC pour essayer de tirer parti des occasions d'affaires futures. Toutefois, le ralentissement économique récent a donné lieu à une surcapacité dans ce secteur en raison des baisses de volume en 2008. Les acteurs de l'industrie ont réagi à la chute importante du volume d'activité et aux prévisions de ralentissement au second semestre de 2008 en ajustant les efforts de leurs équipes internes de marketing et de vente dans certains segments clés. Dès la fin du premier semestre de 2009, les entreprises indiquaient qu'une reprise de l'activité et les prévisions de croissance les incitaient à consacrer de nouveaux investissements à la GRC².

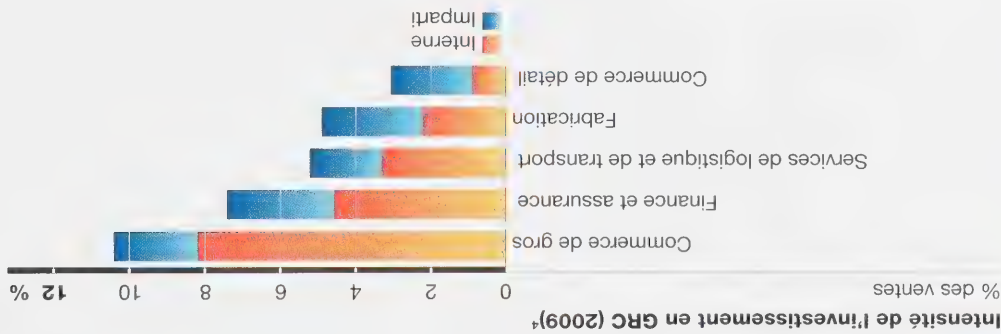
Le secteur de la fabrication a quant à lui maintenu son niveau d'investissement en GRC au cours des dernières années afin de réduire le plus possible l'incidence du recul des ventes. En particulier, les fabricants ont développé des stratégies afin de maintenir et fidéliser la clientèle tout en optimisant les ventes. Les entreprises évaluent souvent la réussite de ces efforts en mesurant leur part de marché plutôt qu'à un changement dans leur chiffre d'affaires, en particulier au cours des périodes de fluctuations du marché².

L'implantation du produit et la reconnaissance de la marque sur le marché grâce à la publicité et à la promotion constituent un objectif clé de la GRC dans le secteur de la fabrication. Les fabricants font souvent appel à l'expertise spécialisée et à l'habileté des agences de publicité pour piloter leurs activités de marketing et de promotion, et ils contribuent au secteur en affectant 56 % de leur investissement en GRC aux activités imparties (soit 17,3 milliards de dollars)^{2,4}.

Intensité de l'investissement en GRC

L'intensité de l'investissement en GRC¹ reflète l'engagement de ressources allouées aux activités de GRC dans un secteur donné. La variabilité de l'intensité des investissements en GRC au sein des secteurs est influencée par les différents modèles opérationnels inhérents à chaque secteur. Là encore, compte tenu du modèle opérationnel du secteur du commerce de gros, on s'attend à ce qu'une plus grande proportion du produit des ventes soit réinvestie dans les activités de GRC (10,3 %) comparativement aux autres secteurs (figure 4).

Figure 4



La faible intensité de l'investissement en GRC dans le secteur du commerce de détail est en partie attribuable à l'énorme volume d'activités en GRC exécutée par les fabricants et gros-sistes de produits de consommation pour la promotion et le soutien des produits vendus par les détaillants. Le soutien des produits et du client qui est assuré au consommateur final par les fabricants de produits de consommation représente seulement une partie de la stratégie de GRC après-vente des fabricants. Le volet inter-entreprises du service après-vente offert par ces fabricants met l'accent sur la logistique et le traitement des commandes, et est généralement distinct du soutien au consommateur final².

Le changement principal dans le classement sectoriel du volume d'investissement par rapport à l'intensité s'explique par l'importance accrue des activités de GRC au sein des secteurs de la finance et de l'assurance ainsi que des services de logistique et de transport, comparativement au secteur de la fabrication. En faisant face à la concurrence dans des secteurs où ils ne produisent ni ne représentent ou vendent des biens tangibles, les acteurs du secteur de la finance et de l'assurance et des services de logistique et de transport mettent l'accent sur les activités de GRC pour se démarquer de leurs concurrents³.

¹ L'intensité de l'investissement en GRC correspond au quotient de l'investissement en GRC et des ventes. On trouvera une ventilation détaillée de l'intensité de l'investissement en GRC à l'annexe I.

Le présent rapport donne un aperçu des éléments suivants :

- l'investissement en GRC par secteur industriel;
- les prévisions de croissance de la GRC impartie;
- le profil du secteur des services de GRC : répartition géographique et augmentation du chiffre d'affaires;
- les compétences et l'emploi en GRC;
- l'adoption des technologies et processus de pointe en GRC;
- les avantages pour l'entreprise de l'adoption des technologies et processus de pointe en GRC.

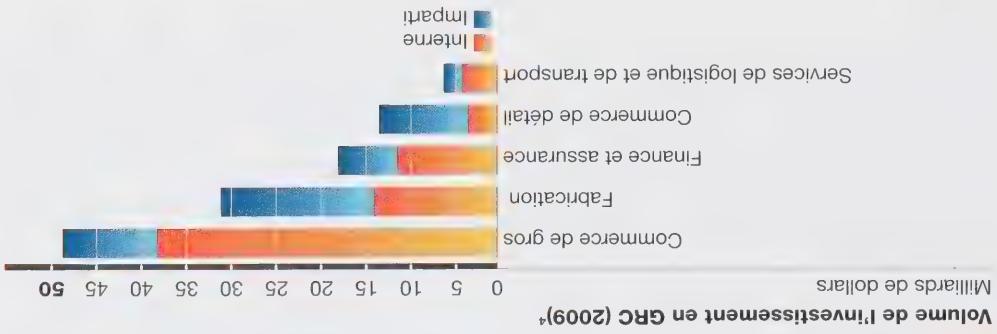
L'investissement dans la gestion de la relation client

Les entreprises peuvent gérer la relation client en investissant à la fois dans les ressources internes et externes. La GRC interne correspond à l'investissement en capital humain et financier effectué au sein de l'entreprise par un secteur au Canada, tandis que la GRC impartie correspond à l'acquisition d'activités de GRC auprès de fournisseurs de services du Canada ou de l'étranger. On peut avoir une vue d'ensemble de l'activité de GRC au Canada en examinant le volume et l'intensité de l'investissement. Le volume de l'investissement désigne la quantité d'activités de GRC d'un secteur, tandis que l'intensité de l'investissement représente la proportion des ressources allouées aux activités de GRC.

Volume de l'investissement en GRC

Le montant de l'investissement en GRC des secteurs du commerce de gros, de la fabrication, de la finance et de l'assurance, du commerce de détail ainsi que des services de logistique et de transport s'élevait à 116 milliards de dollars en 2009¹⁴. Le commerce de gros a effectué l'investissement en GRC interne le plus important au Canada, soit 37,8 milliards de dollars (figure 3). Cet investissement considérable en GRC interne est attribuable à la principale activité à valeur ajoutée du secteur du commerce de gros, qui consiste à représenter les produits des fabricants. Ainsi, les priorités d'investissement du secteur du commerce de gros sont notamment le développement de la force de vente et l'engagement à élargir les canaux de distribution internes².

Figure 3



¹⁴ On trouvera une ventilation détaillée du volume de l'investissement en GRC à l'annexe I.

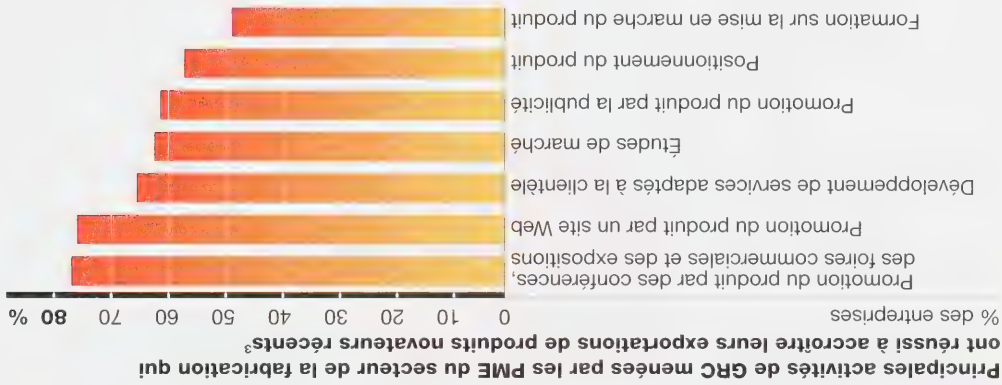
ventes complémentaires, la personnalisation et la gestion des commandes; les prévisions de ventes; la logistique et la stratégie de distribution”.

Étape III : Rétroaction et soutien au client

Les enquêtes sur la satisfaction de la clientèle et l'identification des besoins futurs du client prennent place au cours de l'étape de la rétroaction et du soutien au client. Cette étape conduit à des améliorations et à de nouveaux débouchés pour l'itération suivante du cycle^{1 2}.

Les activités du cycle de GRC font partie intégrale d'une commercialisation réussie. La publicité ciblée, les études de marché et le développement des compétences sont parmi les principales activités de GRC utilisées par les petites et moyennes entreprises (PME) du secteur de la fabrication⁴ qui ont réussi à accroître leurs exportations de produits novateurs récemment mis en marché (figure 2). En outre, ces entreprises sont plus de deux fois plus susceptibles que les autres de former leurs employés sur la façon de mettre en marché les produits³. Par ailleurs, le fait de fournir des services adaptés aux besoins du client permet aux exportateurs de différencier leur offre sur le marché mondial et d'accroître leur marge de profit dans un contexte très concurrentiel.

Figure 2



Dans l'ensemble, les fabricants et les fournisseurs de service canadiens peuvent bénéficier d'une information de qualité et à jour sur les tendances de la GRC et les indicateurs de rendement. Cette information stratégique peut être utilisée pour identifier les pratiques exemplaires, élaborer des données de référence et justifier les décisions des entreprises en matière d'investissement et d'innovation, tout en contribuant à informer les responsables des politiques sur les tendances actuelles et futures de l'industrie et de ses besoins.

⁴ On trouvera une analyse approfondie de la logistique et de la distribution dans le rapport d'Industrie Canada intitulé *L'état de la logistique : Le rapport canadien 2008*, accessible en ligne à www.ic.gc.ca/logistique

Les PME du secteur de la fabrication sont des entreprises comptant entre 20 et 500 employés et dont le chiffre d'affaires annuel est d'au moins 250 000 \$

Dans une économie mondiale, la capacité d'attirer, d'établir, de développer et d'entretenir des relations rentables et durables avec les clients fait partie intégrale de l'avantage stratégique des entreprises canadiennes du secteur de la fabrication et des services. La gestion de la relation client (GRC) est un processus de base interfonctionnel utilisé par les entreprises pour optimiser les résultats grâce à leurs relations avec les clients actuels et éventuels. Les stratégies de GRC peuvent inclure l'ensemble des services en interaction avec les clients dans le but d'accroître la rentabilité et la satisfaction des clients.

Le processus de GRC est un cycle d'amélioration continue, intégrant la rétroaction itérative et les suggestions des intervenants internes et externes de l'entreprise tout au long du cycle. Le cycle de GRC comprend trois étapes : études de marché et marketing, développement des affaires, et rétroaction et soutien au client (figure 1).

Figure 1



Etape I : Etudes de marché et marketing

Le processus commence par la réalisation d'études de marché et le marketing d'un produit ou d'un service. L'élaboration d'un concept pour la commercialisation et le marketing fait partie intégrale de cette étape et peut se faire en même temps que la conception et le développement de produits[†]. Les principales activités consistent à déterminer la taille du marché potentiel tout en établissant des stratégies de prix et de promotion adaptées.

Etape II : Développement des affaires

Après son élaboration, la stratégie de marketing est mise en œuvre au cours de l'étape de développement des affaires, où les ventes se concrétisent. Les éléments clés de cette étape peuvent inclure la gestion des listes de prospects, des soumissions et la gestion des

[†] On trouvera une analyse approfondie de la conception et du développement de produits dans le rapport d'Industrie Canada intitulé *L'état de la conception de produits : Le rapport canadien 2010*, accessible en ligne à www.ic.gc.ca/cdp

Liste des figures

- Figure 1 – Cycle de gestion de la relation client 3
- Figure 2 – Principales activités de GRC menées par les PME du secteur de la fabrication qui ont réussi à accroître leurs exportations de produits novateurs récents 4
- Figure 3 – Volume de l'investissement en GRC (2009) 5
- Figure 4 – Intensité de l'investissement en GRC (2009) 6
- Figure 5 – Evolution de l'investissement en GRC 7
- Figure 6 – Modèle de l'activité de GRC (2002 et 2009) 8
- Figure 7 – Prévisions de la GRC impartie (2012) et de sa croissance (2009 - 2012) 9
- Figure 8 – Répartition géographique des fournisseurs de services de GRC 10
- Figure 9 – Croissance du chiffre d'affaires du secteur des services de marketing 11
- Figure 10 – Emploi par fonction en GRC 12
- Figure 11 – Compétences pour les emplois en GRC 12
- Figure 12 – Utilisation de la technologie de GRC pour gérer les fonctions en GRC 14
- Figure 13 – Niveau d'intégration des fonctions de la technologie de GRC 15
- Figure 14 – Impartition des fonctions de la technologie de GRC, selon la taille de l'entreprise 16
- Figure 15 – Mesure des indicateurs de rendement clés en GRC des entreprises les plus performantes 17
- Figure 16 – Utilisation des technologies de développement des affaires par les entreprises les plus performantes 18
- Figure 17 – Processus de GRC des entreprises les plus performantes pour la gestion de l'organisation et des connaissances 18

Table des matières

Contexte 3

L'investissement dans la gestion de la relation client 5

Volume de l'investissement en GRC 5

Intensité de l'investissement en GRC 6

Évolution de l'investissement en GRC 7

Prévisions d'investissement en GRC impartie 8

Secteur des services de gestion de la relation client 9

Concentration géographique de la GRC 10

Profil du secteur des services de marketing 10

Exemples comparatifs dans le domaine de gestion de la relation client 12

Innovation dans le domaine de la gestion de la relation client 13

Intégration de la technologie de GRC à la chaîne de valeur mondiale 15

Impartition des fonctions de technologie de GRC 16

Analyse des entreprises les plus performantes 17

Mesure du rendement en GRC 17

Adoption de la technologie de développement des affaires en GRC 17

Processus de GRC pour la gestion de l'organisation et des connaissances 18

Conclusion 19

Annexe I – Tableaux 20

Investissement en GRC 20

Adoption de la technologie de GRC 21

Annexe II – Définitions 24

Références 25

Principaux constats

- La gestion de la relation client (GRC) représentait 116 milliards de dollars d'investissement et employait 502 000 personnes au Canada en 2009[†].

- La GRC est une fonction stratégique à valeur ajoutée de l'entreprise, au même titre que la logistique ou la conception et le développement de produits, qui joue un rôle déterminant dans la commercialisation des produits fabriqués et des services connexes.

- La publicité ciblée, les études de marché et le développement des compétences font partie des principales activités de GRC utilisées par les petites et moyennes entreprises du secteur de la fabrication qui ont réussi à accroître leurs exportations de produits novateurs récents.
- La répartition des investissements en GRC interne et impartie par les différents secteurs industriels n'a pas changé de façon notable au cours des dernières années.

- On s'attend à ce que l'impartition de la GRC aux fournisseurs de services augmente de 15 % entre 2009 et 2012, pour atteindre 53,4 milliards de dollars.

- La plus forte concentration[‡] de fournisseurs de services en GRC se trouve dans les grandes métropoles, étant donné que ces fournisseurs de services sont souvent établis à proximité du siège social de leurs grandes entreprises clientes.

- Le développement des compétences en matière d'études de marché, de marketing et de développement des affaires va au-delà du cadre des activités traditionnelles de GRC sur le marché intérieur pour inclure des domaines comme les stratégies de pénétration du marché international ainsi que les pratiques et les règles commerciales internationales.

- Bien que la technologie de GRC puisse donner aux entreprises un avantage concurrentiel sur le marché, elle n'est adoptée que de façon restreinte dans les différents secteurs, quelle que soit la taille de l'entreprise.

- Les entreprises les plus performantes[†] sont celles qui sont le plus susceptibles de mesurer le rendement de leurs initiatives de relation avec les clients, d'utiliser des solutions de pointe pour la gestion des listes de prospects et des outils collaboratifs, et de mettre en œuvre un programme de développement des compétences pour faciliter la réalisation des objectifs de l'entreprise.

[†] L'investissement en GRC prend en compte le secteur de la fabrication, le commerce de gros, le commerce de détail, les services de logistique et de transport et le secteur de la finance et de l'assurance. L'emploi comprend les postes de GRC des secteurs précédents ainsi que le secteur des services de marketing.

[‡] La concentration est le quotient du nombre de fournisseurs de services en GRC et du nombre total d'établissements commerciaux à un endroit donné.

[†] Les entreprises les plus performantes sont définies comme étant celles qui font partie de la tranche supérieure, soit 20 % des entreprises nord-américaines ayant fait l'objet d'une analyse comparative de l'amélioration selon cinq critères de mesure du rendement : valeur moyenne de l'investissement, revenus moyens annuels par client, durée du cycle de vente, délai pour atteindre le quota et temps d'administration des ventes.

Points saillants

Dans l'environnement complexe actuel des affaires, la mesure dans laquelle les entreprises du secteur de la fabrication et des services peuvent attirer et conserver efficacement les clients rentables est un élément déterminant de leur compétitivité. La gestion de la relation client (GRC) est un processus interfonctionnel stratégique utilisé par les entreprises pour gérer et développer leurs interactions avec les clients actuels et éventuels.

La GRC est un processus axé sur l'innovation et la technologie. Pour réagir de manière efficace et efficace aux changements rapides dans la demande des consommateurs, les entreprises doivent avoir accès à une information exacte et à jour concernant leurs clients présents et potentiels. L'intégration de la technologie de GRC à une stratégie de GRC plus vaste fournit aux entreprises les outils appropriés pour relever ce défi et la possibilité de renforcer leurs activités commerciales tout au long du cycle de vente.

Les entreprises des différents secteurs industriels donnent priorité aux investissements en GRC – à la fois à l'interne et en ayant recours à l'impartition – tout en intégrant la GRC à leurs stratégies de commercialisation pour développer les flux de revenus provenant des marchés existants et de nouveaux marchés. Il est important que les entreprises et les décideurs aient accès à de l'information stratégique et à des indicateurs de rendement qu'ils pourront utiliser pour cibler les initiatives et les stratégies en GRC susceptibles d'accroître le chiffre d'affaires. Industrie Canada a formé un partenariat avec les Manufacturiers et Exportateurs du Canada, la Coalition des services canadiens qui est affiliée à la Chambre de commerce du Canada, l'Alliance canadienne des technologies avancées et le Programme pour la compétitivité internationale de la Faculté de gestion Desautels de l'Université McGill pour examiner cette fonction stratégique de l'entreprise. En recueillant les points de vue de l'industrie, du milieu universitaire et d'organismes de recherche internationaux, et en mettant à profit l'analyse économique effectuée par Industrie Canada, ce partenariat industrie-université-gouvernement a permis d'établir un profil complet des utilisateurs et des services de GRC au Canada, dont nous tirons les grandes lignes dans le présent rapport. Cette analyse unique a pour objectif d'aider les dirigeants des entreprises canadiennes et les responsables des politiques à mieux comprendre l'évolution actuelle des marchés, les derniers indicateurs de rendement clés et les pratiques exemplaires en GRC qui renforcent la compétitivité des entreprises tant au Canada qu'à l'étranger.

Technologie de GRC : Processus de GRC des entreprises, opérationnalisés par l'échange et la gestion structurés de l'information sur des réseaux exploitant l'architecture Internet. Ces systèmes portent également le nom de « solutions d'affaires en ligne ». Le réseau peut être ouvert (accessible à tous par le Web) ou fermé (accessible uniquement aux employés ou aux fournisseurs sur le réseau local ou étendu).

L'état de la gestion de la relation client

Le rapport canadien 2010



L'état de la relation client : Le rapport canadien 2010

Cette publication peut être téléchargée en format électronique HTML à l'adresse suivante : www.ic.gc.ca/grc

Autorisation de reproduction

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme un document préparé en collaboration avec Industrie Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, veuillez faire parvenir un courriel à : copyright.droitdauteur@pwgsc.gc.ca

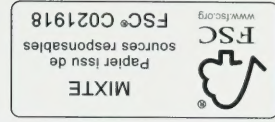
IC # 60815

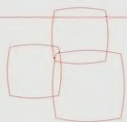
ISBN: Iu44-82/2010

978-1-100-52362-0

Also available in English under the title:

**State of Customer Relationship Management:
The Canadian Report 2010**





Le rapport canadien 2010



Manufacturiers et
Exportateurs du
Canada
Canadian
Manufacturers &
Exporters



Coalition
des services
canadiens



LA CHAMBRE DE COMMERCE DU CANADA
THE CANADIAN CHAMBER OF COMMERCE



DESAUTELS
Faculty of Management
Program for International Competitiveness



Industrie
Canada

Industry
Canada

Canada